



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV MANAGEMENTU**

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**EXPANZE SPOLEČNOSTI NA POLSKÝ TRH**

COMPANY EXPANSION ON THE POLAND MARKETS

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. Nikola Bedáňová**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.**

**BRNO 2021**

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Studentka: **Bc. Nikola Bedáňová**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.**  
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Expanze společnosti na polský trh

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému, cíle práce, metody a postup řešení

Teoretický přístup k řešenému problému (nejnovější poznatky v oblasti řízení podniku a přípravě expanze na zahraniční trhy)

Analytická část (analýza vnějšího a vnitřního prostředí, analýza poptávky na vybraných trzích, analýza zdrojů, rizik a kapacit v souladu s vymezeným problémem)

Návrh expanze na vybraný zahraniční trh (trhy), včetně ekonomického zhodnocení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je návrh strategie expanze vybrané společnosti Dotykačka ČR s.r.o. na zahraniční trh, konkrétně do Polské republiky.

### Základní literární prameny:

JOHNSON, G. a K. SCHOLLES. Cesty k úspěšnému podniku. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

KALÍNSKÁ, E. Mezinárodní obchod v 21. století. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3396-8.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

ŠTĚRBOVÁ, L. Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4694-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Předmětem diplomové práce je návrh strategie expanze vybrané společnosti na polský trh. Vybraná společnost má sídlo v Praze a zabývá se prodejem pokladních systémů. Práce je rozdělena do čtyř částí. V úvodní části je vymezena problematika, stanoveny hlavní i dílčí cíle, kterých chceme dosáhnout a popsány použité metody. Teoretická část definuje základní pojmy řešené problematiky. Na tuto část navazuje analytická část s analýzou současného stavu společnosti. Poslední část obsahuje vlastní návrhy řešení včetně finančního plánu a harmonogramu.

## **Abstract**

The subject of the diploma thesis is a strategy design for the expansion of a selected company into the Polish market. The selected company is based in Prague and sells cash register systems. The work is divided into four parts. The introductory part defines the issue, determines the main one as well as the partial goals we want to achieve and the description of the methods used. The theoretical part defines the basic concepts of the problem you used the word 'issue' before, are you referring to that. This part is followed by an analytical part one with an analysis of the current state of the company. The last part contains its own proposals for solutions, including a financial plan and schedule.

## **Klíčová slova**

expanze, zahraniční obchod, marketingový mix, SWOT, Polská republika

## **Key words**

expansion, foreign trade, marketing mix, SWOT, Republic of Poland

**Bibliografická citace**

BEDÁŇOVÁ, Nikola. Expanze společnosti na polský trh [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-15]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135073>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Iveta Šimberová.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne: 15. 5. 2021

.....

podpis studenta

**Poděkování**

Děkuji tímto doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D. za odborné vedení, připomínky a cenné rady při zpracování této diplomové práce.

# OBSAH

ÚVOD .....	12
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUP ŘEŠENÍ ...	13
1.1 Vymezení problému .....	13
1.2 Cíle práce .....	14
1.3 Metody a postup řešení .....	14
1.3.1 PESTLE analýza .....	16
1.3.2 Analýza trhu.....	17
1.3.3 Porterova analýza pěti sil .....	19
1.3.4 Analýza rizik.....	20
1.3.5 McKinseyho model 7S.....	20
1.3.6 Marketingový mix 4P .....	21
1.3.7 Analýza vybraných finančních ukazatelů .....	23
1.3.8 SWOT analýza.....	25
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	26
2.1 Zahraniční a mezinárodní obchod.....	26
2.2 Mezinárodní marketing .....	27
2.3 Rozhodnutí, zda vstoupit na zahraniční trhy .....	27
2.3.1 Důvody k expanzi na zahraniční trh .....	28
2.3.2 Rizika vstupu na zahraniční trh .....	28
2.4 Rozhodnutí, na které trhy vstoupit .....	30
2.4.1 Bariéry zahraničního obchodu .....	31
2.4.2 Společná obchodní politika Evropské unie.....	32
2.5 Forma vstupu na zahraniční trhy .....	32
2.5.1 Vývozní a dovozní operace.....	33



2.5.2	Formy nenáročné na kapitálové investice.....	36
2.5.3	Kapitálové vstupy společnosti na zahraniční trhy .....	38
2.6	Volba marketingového mixu.....	39
2.6.1	Produktová politika.....	40
2.6.2	Komunikační politika .....	41
2.6.3	Cenová politika .....	43
2.6.4	Distribuční politika .....	45
2.7	Způsob organizace marketingu .....	46
2.8	Finanční plán .....	47
2.8.1	Bod zvratu.....	47
2.8.2	Financování zahraničního obchodu .....	48
2.9	Závěrečné shrnutí teoretické části práce .....	49
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	50
3.1	Charakteristika společnosti .....	50
3.2	Základní informace o státu.....	51
3.3	Analýza vnějšího prostředí.....	52
3.3.1	PESTLE analýza .....	52
3.3.2	Obchodní politika a bariéry vstupu na trh .....	60
3.3.3	Potenciál cílových trhů .....	61
3.3.4	Porterova analýza pěti sil.....	63
3.3.5	Hodnocení rizik.....	66
3.4	Analýza vnitřního prostředí.....	66
3.4.1	Marketingový mix.....	67
3.4.2	MCKinesyho model 7S.....	74
3.5	Analýza vybraných finančních ukazatelů .....	77

3.5.1	Rentabilita .....	77
3.5.2	Likvidita .....	78
3.5.3	Zadluženost .....	79
3.5.4	Aktivita .....	80
3.6	SWOT analýza .....	81
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	85
4.1	Značka Dotykačka v Polsku .....	85
4.2	Forma vstupu společnosti na trh .....	86
4.2.1	Založení společnosti z o.o. ....	87
4.2.2	Zastupitelská síť .....	90
4.3	Cílový segment .....	91
4.4	Marketingový mix .....	91
4.4.1	Produktová politika .....	91
4.4.2	Cenová politika .....	95
4.4.3	Distribuční politika .....	96
4.4.4	Komunikační politika .....	97
4.5	Finanční plán .....	103
4.5.1	Kalkulace ceny .....	103
4.5.2	Bod zvratu .....	104
4.5.3	Odhadované výnosy .....	105
4.5.4	Odhadované náklady .....	106
4.5.5	Shrnutí odhadovaných výnosů, nákladů a výsledků hospodaření .....	111
4.6	Harmonogram plánovaných činností .....	112
4.7	Analýza rizik .....	114
	ZÁVĚR .....	119

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	121
SEZNAM GRAFŮ .....	125
SEZNAM OBRÁZKŮ .....	126
SEZNAM TABULEK .....	128
SEZNAM PŘÍLOH.....	130

## ÚVOD

Expanze na zahraniční trh už dnes není výsadou velkých a tradičních značek. Pro společnosti je dnešní rozvoj technologií a možnost online nabídky vlastních produktů jednou z několika možností jak rychle a efektivně vstoupit na trh v zahraničí. Významným krokem pro české společnosti byl také vstup České republiky do Evropské unie, který rozšířil možnosti podnikání a uplatnění tuzemských společností na zahraničních trzích. Se vstupem do EU byly odstraněny mnohé bariéry, které velmi stěžovaly vstup na zahraniční trhy.

Expanze na zahraniční trh je vítaným krokem zejména z důvodu oslovení nových potenciálních zákazníků a navýšení tržeb. Mnoho tuzemských společností si tento fakt uvědomuje, avšak jen některé z nich najdou odvahu vystoupit z komfortní zóny českého trhu a zkusit prorazit v jiných zeměpisných šířkách, jelikož prosadit se v zahraničí není jednoduché ani levné. Dobývání zahraničních trhů je spojeno s celou řadou úskalí a rizik, které je třeba vzít v úvahu při realizaci expanze.

Úspěch na domácím trhu není automatickou zárukou úspěchu v zahraničí, jelikož každý z trhů je jedinečný a expandující společnost musí respektovat jeho specifika. Je tedy nutné vybírat nové trhy s rozmyslem a hlavně metodicky. Zásadním faktorem úspěchu zůstává znalost trhu, tedy zákazníků, konkurence a substitučních výrobků. Požadavky zákazníků mohou být na každém trhu odlišné a nepochopení těchto odlišností bývá častou příčinou neúspěchu zejména marketingových kampaní, ale také celých podnikatelských záměrů. Vstup na zahraniční trh je pro každou společnost obrovskou výzvou. Vybraný polský trh je jeden z největších trhů v Evropské Unii. Svojí velikostí představuje obrovský potenciál a příležitosti k expanzi nejen pro české společnosti.

Diplomová práce formuluje návrh expanze společnosti Dotykačka ČR na polský trh. Dotykačka ČR se zabývá prodejem pokladních systémů v České republice a v současné době je na trhu moderních systémů považovaná za jednoho z hlavních lídrů. Expanze přinese společnosti nové potenciální zákazníky a upevnění pozice na trhu.

# **1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUP ŘEŠENÍ**

Tato část diplomové práce se zabývá vymezením problémů organizace a stanovením metod a postupů vedoucích k dosažení stanovených cílů.

## **1.1 Vymezení problému**

Společnost Dotykačka ČR s.r.o. působí na trhu od roku 2015 a v současné době se stala, s více jak 24 000 platícími uživateli, jedním z největších lídrů na českém trhu s EET pokladnami. Kapitálovým vstupem skupiny Solitea do holdingu a spojením s konkurenčním dodavatelem inteligentních pokladních systémů Markeeta dosáhla 20 % podílu na trhu s EET pokladnami.

Pro další růst společnosti na českém trhu může Dotykačka ČR začít zkupovat konkurenční společnosti zabývající se prodejem pokladních systémů, což je ovšem finančně velice náročné a v aktuální době není možný růst společnosti v České republice také z důvodu oddálení 3. a 4. fáze EET. Dotykačka ČR se začátkem roku 2020 v České republice připravovala na příchod 3. a 4. fáze elektronické evidence tržeb, které ovšem byly kvůli COVID-19 přesunuty do roku 2023. Pro vyplnění mezery se společnost Dotykačka rozhodla expandovat na polský trh. Projevená důvěra investorů a poskytnutí finančních prostředků pro expanzi na vybraný trh pomohou společnosti toto rozhodnutí uskutečnit.

Zavedení online registračních pokladen v Polsku je upraveno novelizovaným zákonem o daních ze zboží a služeb (zákon o DPH, v Polsku VAT) a nařízením Ministerstva financí o pokladnách. Novela vstoupila v platnost 1. května 2019. Dle nařízení dochází k nahrazování dříve používaných zařízení, které budou postupně staženy z trhu. Online registrační pokladna bude kromě role papíru s účtenkou vybavena pamětí pro záznamy o prodeji a platby kartou. Takové zařízení bude připojeno k systému Ministerstva financí a bude průběžně poskytovat údaje o transakcích. Online poklady, v Polsku nazývané kasy fiskalne, jsou ekvivalentem nabízených EET pokladen v ČR.

Dotykačka ČR s.r.o nabídne na polském trhu podnikatelům v oblasti HOREKA, obchodu a služeb spolehlivý pokladní systém (POS systém).

## 1.2 Cíle práce

Hlavním cílem této diplomové práce je návrh strategie expanze vybrané společnosti Dotykačka ČR s.r.o. na zahraniční trh, konkrétně do Polské republiky. Pro dosažení hlavního cíle práce je zapotřebí stanovit si dílčí cíle.

### Dílčí cíle práce:

- rozhodnutí o formě vstupu společnosti Dotykačka ČR na polský trh,
- určení bariér vstupu zabraňující vstup na zahraniční trh,
- určení nástrojů marketingového mixu – produktová politika, cenová politika, distribuční a komunikační politika a jeho zlepšení na základě informací získaných z provedených analýz,
- zvýšení povědomí o značce Dotykačka ČR na polském trhu v oblasti HOREKA, obchodu a služeb vedoucí k získání značného podílu na polském trhu,
- zpracování harmonogramu plánovaných akcí prováděných za účelem vstupu na polský trh a finančního plánu zahrnující výnosy a náklady spojené s expanzí do Polska.

## 1.3 Metody a postup řešení

Práce je rozdělena na čtyři části. V první části je vymezen problém, cíle práce a popsány metody využívané k analýze vnějšího prostředí, analýze vnitřního prostředí a analýze vybraných finančních ukazatelů. **Metody**, které v této práci budou použity, můžeme nazvat souborem analýz potřebné pro plánování a realizaci vhodné strategie pro vstup společnosti na zahraniční trh.

Druhá část této práce objasňuje teorii související se zahraničním i mezinárodním obchodem, popisuje hlavní rozhodnutí mezinárodního marketingu, důvody k expanzi a rizika se vstupem spojená. Definuje, co je to obchodní politika, bariéry vstupu na zahraniční trh, formy vstupu na trh, mezinárodní marketingový program a metody financování zahraničního styku.

Třetí částí této práce představuje vybranou společnost a provedení všech analýz popsanych v metodách práce. Vypracováním strategické analýzy vnějšího a vnitřního prostředí pomocí jednotlivých metod získáme výsledky pro sestavení SWOT analýzy,

pomocí které společnost vybere nejvhodnější strategii pro vstup společnosti na zahraniční trh, konkrétně polský trh.

Poslední část obsahuje mnou navržený plán strategie vstupu společnosti na zahraniční trh s ohledem na získané výsledky včetně harmonogramu plánovaných akcí a finančního plánu zahrnující výnosy a náklady spojené s expanzí.

## **ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ**

- **Výzkum zahraničního prostředí**

Rozhodování o volbě strategie expanze na zahraniční trh je nutno podložit znalostmi zahraničního podnikatelského prostředí a rizik, se kterými je vstup na zahraniční trh spojen. Pro výzkum obecného zahraničního prostředí bude použita **metoda PESTLE** zkoumající faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní, ekologické a environmentální. Také bude provedena **analýza rizik** souvisejících s expanzí na zahraniční trh.

- **Potenciál cílových trhů**

Společnosti expandující do zahraničí zkoumají potenciál zvolených cílových trhů a odhad velikosti prodeje. Potřebné údaje o **trhu** získáme jeho **analýzou, marketingovým průzkumem trhu a segmentací**. Pomocí informací stanovuje společnost marketingové cíle a očekávaný odhad podílu na zvoleném trhu.

- **Výzkum konkurence a oborového okolí**

Výzkumem konkurence a oborového okolí společnost získává informace o postavení tuzemské i zahraniční konkurence a její strategii na cílovém trhu, o dodavatelích, zákaznících a substitučních výrobcích. Pro tento výzkum bude zvolena **Porterova analýza pěti sil**.

## **ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ**

- **Realizace podnikové strategie**

Pro realizaci podnikové strategie a dosažení stanovených cílů společnosti bude použita **analýza 7S**.

- **Účinnost marketingové strategie**

Testování účinnosti marketingové strategie z hlediska **analýzy marketingového mixu** a vyhodnocení efektivnosti vynaložených prostředků.

- **Analýza vybraných finančních ukazatelů**

Analýzou vybraných finančních ukazatelů společnost zjišťuje kvalitu finančního řízení firmy a těmito informacemi, získanými po **provedení analýzy poměrových ukazatelů (rentability, likvidity, zadluženosti, aktivity)**, určuje svoji pozici a porovnává se s konkurencí.

- **SWOT analýza**

Získané informace z provedených předešlých analýz jsou zpracovány do **SWOT analýzy**.

### 1.3.1 PESTLE analýza

Analýza PESTLE se využívá ke zkoumání vlivu faktorů vnějšího prostředí, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro hodnocenou společnost, přičemž vnější prostředí tvoří faktory: *politické* (political), *ekonomické* (economical), *sociální* (social), *technologické* (technological), *legislativní* (legal), *ekologické, enviromentální* (ecological) (Grasseová, 2010, s. 179).

Tabulka 1: Faktory vnějšího prostředí  
Zdroj: (Grasseová, 2010, s. 179-180)

Politické	Ekonomické	Sociální
hodnocení politické stability (forma a stabilita vlády, klíčové orgány a úřady)	hodnocení makroekonomické situace (míra inflace, úroková míra, obchodní a rozpočtový deficit a přebytek, výše HDP)	demografické charakteristiky (velikost populace, věková struktura, pracovní preference, geografické a etnické rozložení)
politický postoj (privátní a zahraniční investice)	přístup k finančním zdrojům (bankovní systém)	makroekonomické charakteristiky trhu práce (míra nezaměstnanosti)
hodnocení externích vztahů (zahraniční konflikty, regionální nestabilita)	daňové faktory (výše a vývoj daňových sazeb, cla, daňová zatížení)	sociálně-kulturní aspekty (životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví, populační politika)
politické vlivy různých skupin		
Technologické	Legislativní	Ekologické
podpora vlády v oblasti výzkumu	existence a funkčnost zákonných norem (obchodní právo, daňové zákony, legislativní omezení, právní úprava pracovních podmínek)	přírodní a klimatické vlivy
výše výdajů na výzkum	chybějící legislativa	globální enviromentální hrozby (čerpání neobnovitelných zdrojů energie, globální oteplování, klimatické změny)
nové vynálezy a objevy		legislativní omezení spojená s ochranou životního prostředí
rychlost realizace nových technologií		
rychlost morálního zastarání		
nové technologické aktivity		
obecná technologická úroveň		



### 1.3.2 Analýza trhu

Pro úspěšný vstup společnosti na zahraniční trh je potřebná jeho analýza a definice. Mezinárodní trh zahrnuje trh spotřebitelský, průmyslový a trh obchodních mezičlánků (Kotler, 2004, s. 177).

Při analýze trhu v první řadě společnosti přemýšlí o potřebách zákazníků, dále pak o výrobku či službě, které zákazníkovi potřeby uspokojí (Blažková, 2007, s. 56).

**Segmentace trhu** znamená rozčleňování velkého heterogenního trhu na menší homogenní skupiny, které se vzájemně liší svými potřebami, charakteristikami a chováním. Pro každý segment je pak možné přizpůsobit marketingový mix (Kotler, 2004, s. 103).

**Mezinárodní segmentaci** lze provádět pomocí jedné proměnné nebo kombinace více proměnných, a to podle *geografické lokality* (seskupení země podle regionu), *ekonomických faktorů* (důchody obyvatel nebo celková úroveň hospodářského rozvoje), *politických a právních faktorů* (typ a stabilita vlády, postoj vůči zahraničním podnikům, monetární politika a byrokracie) či *kulturních faktorů* (jazyky, regiony, hodnoty a postoje, zvyky a vzorce chování). Přesto společnosti často využívají takzvanou **mezitřžní segmentaci** postavenou na rozdělování segmentů spotřebitelů se stejnými potřebami a nákupním chováním, ačkoliv pocházejí z různých zemí (Kotler, 2007, s. 479).

#### Výběr cílového trhu

*„Targeting je proces vyhodnocování atraktivity jednotlivých segmentů a výběr jednoho či více cílových segmentů.“* (Kotler, 2004, s. 104)

*„Positioning vymezuje produkt vůči konkurenci v myslích cílové skupiny spotřebitel – jde o zaujetí žádoucí pozice na trhu. Positioning musí být jasný a musí odlišovat produkt od ostatních nabízených produktů.“* (Kotler, 2004, s. 105)

**Marketingový průzkum trhu** probíhá ve dvou fázích, první z nich je *výzkum od stolu* založený na shromažďování a analýze sekundárních informací čerpaných z interních zdrojů marketingového informačního systému (účetnictví, výroční zprávy, zprávy od prodejců), externích zdrojů (informační databáze, statistiky, odborná literatura, informace poskytované agenturami typu Czech Trade, obchodními a průmyslovými komorami),

elektronických informačních zdrojů a informací na internetu. Druhá část, takzvaně *terénní (primární výzkum)*, spočívá v realizaci výzkumu v konkrétních podmínkách sledované země. Používá se v případě, když sekundární informace nejsou dostačující pro rozhodování. Terénní výzkum je finančně nákladný, jelikož pracuje s primárními informacemi, které nejsou veřejně dostupné (Machková, 2009, s. 45).

**Kvantitativní metody výzkumu** – pomocí kvantitativních metod zjišťujeme, jak velká část cílové skupiny vykazuje určité konkrétní znaky (například určitý názor, spokojenost s výrobkem, vlastnosti a zvyky). Mezi nejčastější metody tohoto výzkumu patří:

- **osobní rozhovor** – forma standardizovaných (přesně formulované otázky), nestandardizovaných (volně kladané otázky) či polostandardizovaných rozhovorů (kombinace) využívající se pro objasnění složitějších problémů,
- **telefonické dotazování** – metoda spojená s častým využíváním počítačů zaznamenávající odpovědi respondentů,
- **dotazování na internetu** – samovyplňovací dotazník umístěný na internetových stránkách nebo zaslaný prostřednictvím elektronické pošty,
- **in-hall/local testy** – výzkum v jedné místnosti, **in-home testy** – zjišťování názorů respondentů na výroky, **dotazování na ulici**, **in-store testy** – dotazování v prodejnách, **pozorování v prodejnách**, **mystery shopping** či **call**.
- **anketární šetření** – písemné dotazování spojené s nízkou návratností (Machková, 2009, s. 47-49).

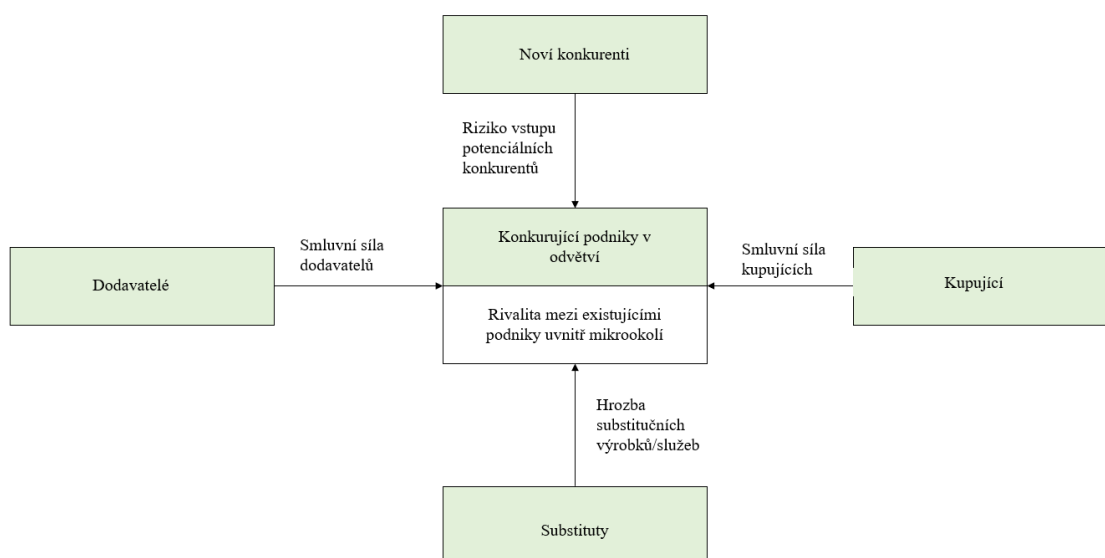
**Pravidla a postup tvorby dotazníku:** specifikace okruhu, který nás zajímá, jak lze respondenty dotazovat a jakým způsobem budou následně zpracovány data, identifikace a specifikace cílové skupiny, konstrukce dotazníku – otázky a jejich obsah, pořadí, typ, předvýzkum. Dotazníky mohou být *strukturované* (pevná logická struktura) a *polostrukturované* (více individualizované = náročnější na vyhodnocení). Otázky použité v dotazníku jsou rozděleny dle odpovědi na *otevřené*, *uzavřené* a *polozavřené*, dle vztahu k obsahu *přímé* a *nepřímé*, dle účelu jsou to *nástrojové*, *výsledkové* a *pomůcky* (Mulačová, 2013, s. 277-278).

**Kvalitativní metody výzkumu** – pomocí kvalitativních metod získáváme vysvětlující chování spotřebitelů a zjišťujeme jejich názory, pohnutky či motivy, které nelze vyjádřit v číslech. Mezi nejčastěji používané metody kvalitativního výzkumu patří:

- **hloubkový rozhovor** – dotazování vedené nejčastěji psychologem s cílem rozpoznat příčiny názorů, postojů a chování respondentů,
- **skupinové rozhovory** (focus groups) – nepoužívanější metoda moderátorem řízeného rozhovoru v malé skupině vybraných osob na zadané téma, **rozhovory v malých skupinkách** (mini-groups), **rozhovory na internetu** (web group online),
- **projektové techniky** – nepřímé získávání informací o názorech a pocitech respondentů, jelikož nejsou ochotni či schopni odpovídat na přímo položené otázky (Machková, 2009, s. 54-55).

### 1.3.3 Porterova analýza pěti sil

Model pěti sil je nástroj sloužící ke zkoumání konkurenčního prostředí. Strategická analýza odvětví a jeho rizik s cílem pochopit síly ovlivňující konkurenci a vytvoření tak možnosti konkurenčního zvýhodnění nezbytné pro strategický rozvoj společnosti (Johnson, 2000, s. 100).



Obrázek 1: Model pěti sil podle Michaela Portera  
Zdroj: (Blažková, 2007, s. 56)

**Tento model popisuje základní faktory:**

- **nové konkurenty vstupující na trh** – s příchodem nových konkurentů se zvyšuje konkurenční tlak na existující společnosti a vzniká riziko, kdy dochází ke zvýšení výrobních kapacit, a tím k převaze nabídky nad poptávkou vedoucí k poklesu ceny,

- **substituční výrobky** – alternativní výrobky či služby nahrazující stávající nabídku na trhu. Přináší riziko, kdy si zákazník vybere namísto našeho výrobku jiný (zástupný výrobek), uspokojující jeho potřeby,
- **vyjednávací sílu kupujících** – struktura a výběr výrobků na trhu. Pokud existuje pouze několik významných konkurentů nakupujících ve velkém objemu, jejich vyjednávací síla je vysoká,
- **vyjednávací sílu dodavatelů** – struktura dodavatelů na trhu a jejich vyjednávací síla. V případě omezeného počtu dodavatelů, získávají výhodu, jelikož jejich výrobky jsou pro kupující velmi důležité,
- **rivalita mezi současnými konkurenty na trhu** – ovlivněna velikostí a počtem konkurentů, odlišností mezi výrobky a službami či úrovní bariér vstupu a odchodu z trhu. Intenzita rivalry se zvyšuje v případě výskytu mnoha konkurentů na trhu (Blažková, 2007, s. 57-58).

### 1.3.4 Analýza rizik

Nejčastěji využívanou metodou při hodnocení rizik je *krizová matice* (mapa rizik či součtová matice rizik) identifikující rizika podle dvou parametrů:

- **pravděpodobnost vzniku rizika v daném čase** – pravděpodobnost, že riziko skutečně nastane – tři úrovně pravděpodobnosti – *nízká* (málo pravděpodobné), *střední* (pravděpodobné), *vysoká* (velmi pravděpodobné),
- **dopady rizika na organizaci** – zachycení dopadů rizika na společnost, pokud riziko nastane – tři úrovně účinků – *negativní* (dopad nízký), *ohrožující* (dopad střední), *zničující* (vysoký) (Mulačová, 2013, s. 215).

### 1.3.5 McKinseyho model 7S

Analýza 7S je analytická technika používaná pro efektivní hodnocení kritických faktorů představujících nutnou podmínku pro úspěch při realizaci podnikové strategie a dosažení stanovených cílů ve společnosti. Zahrnuje 7 následujících faktorů: *strategie* (strategy), *struktura* (structure), *systémy* (systems), *styl práce vedení* (style), *spolupracovníci* (staff), *schopnosti* (skills), *sdílené hodnoty* (shared values) (Mallya, 2007, s. 73).

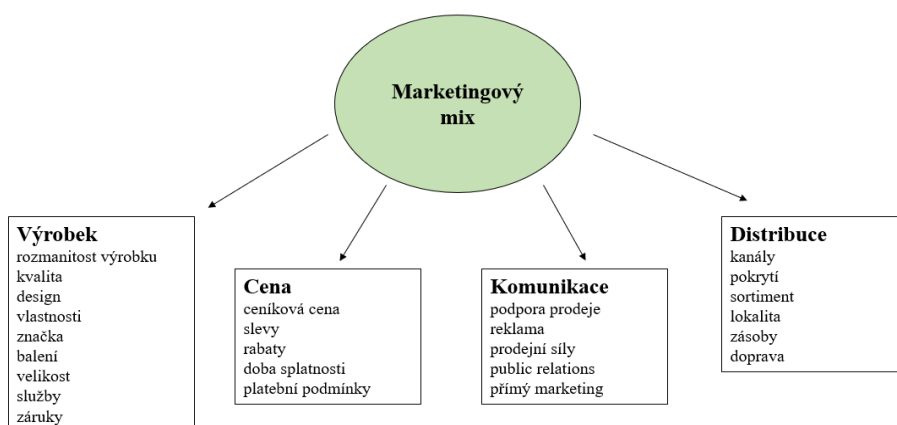
- **Strategie** – vyjadřuje, jakým způsobem společnost dosahuje svých stanovených cílů a reaguje na hrozby a příležitosti v daném oboru podnikání. Existuje hierarchická soustava strategií na sebe navazujících: *corporate* (firemní, podnikatelská), *business* (obchodní) a *funkční* (rozvoj jednotlivých funkcí ve společnosti). Podstatou každé strategie je konkurenční výhoda – nízké náklady nebo diferenciací (odlišnost) (Smejkal, 2010, s. 42-43).
- **Struktura** – organizační uspořádání a rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí mezi pracovníky. Mezi základní typy struktur patří *liniová struktura* (přímý vztah nadřízenosti a podřízenosti), *funkcionální struktura* (odborné nároky na řídicí funkce), *liniově-štabní struktura* (spojuje přednosti obou předcházejících struktur), *divizní struktura* (samostatné divize rozděleny například podle druhu výroby či služby) a *maticové organizační struktury* (spojují prvky funkcionální a divizní struktury) (Smejkal, 2010, s. 45-47).
- **Systémy** – všechny formální a neformální informační procedury sloužící k řízení každodenních aktivit ve společnosti a zahrnují například manažerské informační systémy, komunikační systémy se zákazníky, ekonomické informační systémy, systémy řídicí výrobu a další (Smejkal, 2010, s. 49).
- **Styl práce vedení** – přístup managementu k řízení a řešení problémů. Styly vedení členíme na *autoritativní* – kdy vedoucí rozhoduje sám a podřízení nemají právo jeho rozhodnutí ovlivňovat, *demokratický* – vedoucí deleguje část svých pravomocí na podřízené, ale ponechává si odpovědnost v konečných rozhodnutích, styl *laissez-faire* (volný průběh) – vedoucí zasahuje minimálně do činností podřízených (Smejkal, 2010, s. 50).
- **Spolupracovníci** – řízení lidských zdrojů organizace a jejich rozvoj. Velkou roli zde hraje motivace, preference a sklony manažerů i výkonných pracovníků (Smejkal, 2010, s. 54).
- **Sdílené hodnoty (kultura společnosti)** - základní skutečnosti, ideje a principy uvnitř společnosti vedoucí k dosažení úspěchu (Smejkal, 2010, s. 54).

### 1.3.6 Marketingový mix 4P

Marketingový mix je definován jako soubor marketingových nástrojů, které společnost využívá k dosažení svých cílů na cílovém trhu. Tyto nástroje jsou rozděleny do čtyř

širokých kategorií, označených jako 4P marketingu: *produkt* (product), *cena* (price), *distribuce* (place), *propagace* (promotion). Pro bližší pochopení marketingového mixu lze 4P rozšířit o další kategorie: *lidé* (people), *procesy* (processes), *programy* (programs) a *výkon* (performance) (Kotler, 2013, s. 56).

V marketingových společnostech lze zkoumat marketingový mix z pohledu zákazníka 4C: *řešení potřeb zákazníka* (customer solution), *náklady vzniklé zákazníkovi* (customer cost), *dostupnost řešení* (convenience), *komunikace* (communication) (Kozel, 2011, s. 44).



Obrázek 2: Marketingový mix  
Zdroj: (Kotler, 2013, s. 57)

- **Produkt** – veškeré výrobky (hmotné i nehmotné) a služby nabízené na trhy za účelem uspokojení potřeb zákazníka. Produkt lze rozdělit do třech skupin charakteristik: technické, funkční, komunikační,
- **Cena** – suma, kterou zákazníci platí za produkt. Tvorba cen vychází z kalkulace ceny, poptávky, konkurenčních cen, koncepce značky a tržních souvislostí. Cena znatelně působí na zákazníka a jeho chování na trhu,
- **Distribuce** – cesta produktu od výrobce k spotřebiteli. Součástí distribuce je nejenom fyzické přemístění výrobku, ale také tok informací, peněžních prostředků a změn vlastnických vztahů,
- **Propagace (komunikace)** – souhrn aktivit informujících zákazníky o produktech a jejich charakteristikách, ovlivňující postoje zákazníků a nákupní chování. Komunikační mix zahrnuje několik nástrojů, sloužících k propagaci výrobku (Mulačová, 2013, s. 247-248).

Společnost musí vnímat i další nástroje marketingového mixu. Součástí interního marketingu jsou **lidé**, a to zejména zaměstnanci a jejich nepostradatelnost či spotřebitelé a jejich vnímání přání a potřeb. **Procesy** vstupující do marketing managementu, odrážejí kreativitu, disciplínu a strukturu – správné nastavení procesů a **programů** vede k vytváření převratných výrobků, služeb či marketingových aktivit. **Výkon** podchycuje škálu možných ukazatelů mající finanční i nefinanční dopad (Kotler, 2013, s. 57)

Rozsáhlejší popis analýzy produktové, cenové, distribuční a propagační politiky bude proveden v teoretické části.

### 1.3.7 Analýza vybraných finančních ukazatelů

Finanční analýza patří mezi tradiční nástroje hodnocení finanční situace společnosti prováděné za účelem nalezení silných a slabých stránek pro formulaci strategických cílů. Data získaná z procesu finanční analýzy jsou předmětem zájmu nejen pro management společnosti, ale také pro investory, banky, věřitele, odběratele, státní orgány, konkurenci či zaměstnance (Mulačová, 2013, s. 147).

Informace potřebné pro finanční analýzu jsou zjišťovány z účetnictví, především z rozvahy, výkazu zisku a ztrát (výsledovka), výkazu o peněžním toku (cash flow) (Mulačová, 2013, s. 147).

Nejčastěji používaným nástrojem finanční analýzy jsou poměrové ukazatele:

- **ROA** – Ukazatel rentability celkových aktiv odráží celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou podnikatelské činnosti financovány. EBIT odpovídá provoznímu výsledku hospodaření – zisk před zdaněním zvýšený o úroky (Růžicková, 2019, s. 62).

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}} \quad (1.1)$$

- **ROE** – Ukazatel rentability vlastního kapitálu zjišťuje návratnost, kterou vlastníci či akcionáři získávají z podnikové činnosti. Ukazatel by měl být větší, než je úroková míra bezrizikových cenných papírů (Růžicková, 2019, s. 63).

$$ROE = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (1.2)$$

- **ROS** – Ukazatel rentability tržeb vyjadřuje schopnost společnosti dosahovat zisk při dané úrovni tržeb, tedy kolik dokáže společnost vyprodukovat v jedné koruně tržeb. V praxi se někdy tomuto ukazateli říká ziskové rozpětí sloužící k vyjádření ziskové marže. Čím vyšší je rentabilita tržeb, tím lepší je situace ve společnosti z hlediska produkce. EAT odpovídá zisku po zdanění (Růžicková, 2019, s. 65-66).

$$ROS = \frac{EAT}{tržby} \quad (1.3)$$

- **Běžná likvidita (likvidita III. stupně)** – Ukazatel hodnotící celkovou likviditu společnosti, uvažovanou z celého objemu oběžných aktiv. Doporučovaná hodnota pro běžnou likviditu se pohybuje v rozmezí 1,5 až 2,5. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím je pravděpodobnější zachování platební schopnosti společnosti (Růžicková, 2019, s. 59).

$$Běžná\ likvidita = \frac{oběžná\ aktiva}{krátkodobé\ závazky} \quad (1.4)$$

- **Pohotová likvidita (likvidita II. stupně)** – Pohotová likvidita vyjadřuje schopnost společnosti hradit své krátkodobé závazky z celkových oběžných aktiv bez toho, že prodá své zásoby. Pro pohotovou likviditu platí poměr 1:1, případně 1,5:1 (Růžicková, 2019, s. 59).

$$Pohotová\ likvidita = \frac{(oběžná\ aktiva - zásoby)}{krátkodobé\ závazky} \quad (1.5)$$

- **Okamžitá likvidita (likvidita I. stupně)** – Okamžitá likvidita vyjadřuje schopnost společnosti hradit své krátkodobé závazky z nejlikvidnějších položek rozvahy (peníze v hotovosti a na bankovních účtech). Doporučovaná hodnota pro okamžitou likviditu je v rozmezí 0,9 – 1,1 (Růžicková, 2019, s. 58).

$$Okamžitá\ likvidita = \frac{Pohotov\é\ platební\ prostředky}{Krátkodobé\ závazky} \quad (1.6)$$

- **Celková zadluženost** – Ukazatel celkové zadluženosti neboli ukazatel věřitelského rizika vyjadřuje poměr celkových závazků k celkovým aktivům. Čím je vyšší hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelům – preferují nízké hodnoty tohoto ukazatele (Růžicková, 2019, s. 67-68).

$$Celková\ zadluženost = \frac{cizí\ kapitál}{celková\ aktiva} \quad (1.7)$$



- **Obrat celkových aktiv** – Ukazatel obratu celkových aktiv vyjadřuje využití aktiv společnosti při tvorbě tržeb (Růžicková, 2019, s. 70).

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad (1.8)$$

- **Doba obratu pohledávek** – vypovídá o tom, jak za jak dlouho jsou pohledávky v průměru splaceny. Doporučovanou hodnotou je zejména běžná doba splatnosti faktur (Růžicková, 2019, s. 70).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky z obchodních vztahů}}{\text{tržby}} \times 365 \quad (1.9)$$

- **Doba obratu závazků** – vypovídá o tom, za kolik dní jsou splaceny závazky společnosti. Doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek, aby nebyla narušena finanční rovnováha (Růžicková, 2019, s. 70-71).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} \times 365 \quad (1.10)$$

### 1.3.8 SWOT analýza

**SWOT analýza** slouží k vyhodnocení *silných (strenght)* a *slabých stránek (weakness)* vycházející z analýzy vnitřního prostředí *příležitostí (oportunities)* a *hrozeb (threath)* vycházející z analýzy vnějšího prostředí. Informace získané z jednotlivých analýz jsou zapisovány do SWOT matice (Blažková, 2007, s. 155).

SWOT		Interní analýza	
		Silné stránky - S	Slabé stránky - W
Externí analýza	Příležitosti - O	Strategie využití SO využití silných stránek ke zhodnocení příležitostí	Strategie hledání SW odstranění slabých stránek využitím příležitostí
	Hrozby - T	Strategie konfrontace ST využití silných stránek k eliminaci hrozeb	Strategie vyhýbání WT obranné strategie zaměřené na odstranění slabých stránek a vyhnutí se hrozbám

Obrázek 3: SWOT analýza  
Zdroj: (Grasseová, 2010, s. 318)

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část práce definuje zahraniční a mezinárodní obchod, popisuje hlavní rozhodnutí mezinárodního marketingu, důvody k expanzi a rizika spojená se vstupem na zahraniční trh. Definuje obchodní politiku, bariéry vstupu na trh, formy vstupu na zahraniční trh, mezinárodní marketingový program, popisující produktovou, komunikační, cenovou a distribuční politiku, finanční plán a metody financování zahraničního vstupu.

### 2.1 Zahraniční a mezinárodní obchod

**Zahraniční obchod** (*external trade*) lze definovat jako směnu *hmotných* (zboží) či *nehmotných* statků (služby výrobní/nevýrobní povahy) jedné národní ekonomiky s jednou či více jinými národními ekonomikami nebo také jako obchod jednoho státu s jinými státy (Štěrbová, 2013, s. 15).

**Tradiční formy zahraničního obchodu:**

- **export** – vývoz zboží a služeb z domácí ekonomiky do zahraničí,
- **import** – dovoz zboží a služeb ze zahraničí do domácí ekonomiky,
- **reexport** – rezident dováží zboží domácí ekonomiky ze zahraničí s následným vývozem,
- **reimport** – rezident vyváží zboží domácí ekonomiky do zahraničí s následným dovozem (Štěrbová, 2013, s. 16-17).

**Netradiční formy zahraničního obchodu:**

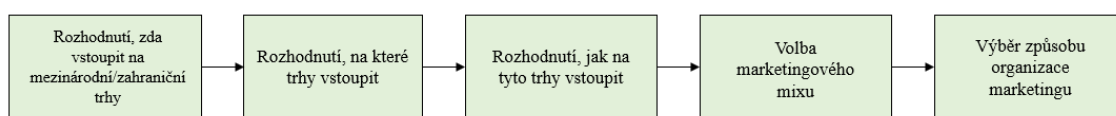
- **jednoduchý tranzitní obchod** – obchodování mezi nerezidenty,
- **zušlecht'ovací styk** – nerezident dováží zboží domácí ekonomiky ze zahraničí za účelem zušlechtění nebo opravy a následný vývoz,
- **merchantingový obchod** – rezident nakupuje zboží domácí ekonomiky v zahraničí od nerezidenta a následně prodává jinému nerezidentovi bez uskutečnění dovozu zboží,
- **kvazi-tranzitní obchod** – nerezident dováží zboží domácí ekonomiky ze zahraničí s následným vývozem v rámci stejného integračního uskupení (Štěrbová, 2013, s. 17).

Zahraniční obchod je tradičně členěn na zahraniční obchod se zbožím a zahraniční obchod se službami. Dále je zkoumán z hlediska *teritoriálního* (**vnitrofiremní obchod** – uskutečnění obchodu mezi mateřskou a dceřinou společností, **mezifiremní obchod** – účastníci obchodního vztahu nejsou vzájemně propojeni z hlediska vlastnictví) a *komoditního* (**vnitroodvětvový obchod** – převaha stejné skupiny zboží a služeb při vývozu a dovozu, **meziodvětvový obchod** – struktura vývozu a dovozu se liší) (Štěrbová, 2013, s. 17).

**Mezinárodní obchod** (*international trade*) lze definovat jako souhrn zahraničních obchodů dvou a více národních ekonomik, popřípadě států. Obdobně jako u zahraničního obchodu může být definovaný ve dvou konceptech: přeshraničním a národním pojetí. Rovněž je členěn z hlediska *komoditního* a *teritoriálního* – **obchod uvnitř regionů** (vnitroregionální obchod uvnitř Evropy, Severní Ameriky, Asie, EU, NAFTA, CEFTA a MERCOSUR), **obchod mezi regiony** (zahraniční obchod Evropy s Asií nebo Asie se Severní Amerikou), **světový obchod** (Štěrbová, 2013, s. 18-19).

## 2.2 Mezinárodní marketing

Především kvůli změnám v podnikatelském prostředí zaujímají společnosti ke svému podnikání mezinárodní postavení. Aktuální doba přináší potřebu expandovat do zahraničí, a s tou ovšem i zvyšující se riziko spojené s vládními omezeními jednotlivých států. V případě, že společnost uvažuje o expanzi na zahraniční trh, čelí v mezinárodním marketingu šesti hlavním rozhodnutím (Kotler, 2007, s. 263-264).



Obrázek 4: Hlavní rozhodnutí mezinárodního marketingu  
Zdroj: (Kotler, 2013, s. 643)

Rozhodnutím vstupu na zahraniční trh získává společnost výhody v oblasti výzkumu a vývoje, výroby, marketingu i financí (Kotler, 2007, s. 265).

## 2.3 Rozhodnutí, zda vstoupit na zahraniční trhy

Společnosti často dávají přednost možnosti zůstat na domácím trhu, ale jelikož ten není dostatečně velký, zvažují možnost expanze na zahraniční trh, která s sebou přináší nové

příležitosti k obchodování, ale také značná rizika a potíže. Existuje hned několik důvodů, proč by společnosti měli uvažovat o expanzi na zahraniční trh (Kotler, 2013, s. 643).

### 2.3.1 Důvody k expanzi na zahraniční trh

Ze strategického hlediska lze důvody pro vstup na zahraniční trh rozdělit do čtyř skupin:

- zvyšování prodeje,
- získávání zdrojů,
- diverzifikace dodavatelů a odběratelů,
- minimalizace konkurenčních rizik (Šimková, 2005, s. 23).

Vstupem na zahraniční trh dochází ke zvyšování prodeje kvůli rostoucímu množství spotřebitelů, jelikož jejich kupní síla je na mezinárodních trzích větší než na jednom trhu. Úspory z rozsahu umožňují dosahovat příznivějších ziskových marží (Šimková, 2005, s. 23).

Společnosti chtějí dosahovat komparativních výhod. V zahraničí vyhledávají ekonomicky nejvýhodnější zdroje (kapitál, technologie, informace a další) z hlediska dostupnosti, ceny a podle velikosti výhod pak přesouvají své výrobní, nákupní a prodejní kapacity za účelem dosažení vyšších ziskových marží. Nákupem meziproductů nedostupných na domácích trzích dosahují zvýšení kvality vlastních produktů nebo odlišení se od konkurence což vede ke zvýšení prodeje, popřípadě i vyšších zisků na domácím a zahraničním trhu (Šimková, 2005, s. 23).

Vstup společnosti na zahraniční trh minimalizuje konkurenční rizika na domácím trhu. Finanční prostředky získané v zahraničí mohou investovat do výzkumu a vývoje nebo marketingu a získat tak výhodu oproti konkurenci (Šimková, 2005, s. 24).

### 2.3.2 Rizika vstupu na zahraniční trh

Expanze do zahraničí s sebou přináší značná rizika.

Společnosti vzniká **tržní riziko** v případě nedosažení předpokládaného výsledku nebo riziko udržení ztráty z důsledku změny tržních podmínek. Změnu tržní situace mohou způsobit různé příčiny – hospodářský pokles v určité zemi či ve skupině zemí, měnící se vztah nabídky a poptávky po určitém zboží, změna v postavení rozhodujících dodavatelů

nebo odběratelů, změny v technologii či sezónní výkyvy. Tržní rizika mohou vést ke změně cen, zvyšování nákladů, ztrátě podílu na zahraničním trhu i k neprodejnosti výrobků. Toto riziko postihuje všechny společnosti nacházející se na trhu, některé z nich sjednávají dlouhodobé kontrakty nebo poskytují krátkodobé úvěry jako ochranu před tímto rizikem (Machková, 2007, s. 148-149).

**Komerční riziko** vyplývá z nesplnění závazků obchodním partnerem a dotýká se vztahů mezi exportérem a importérem, ale také vztahů k dopravcům, zasílatelům kontrolních společností, pojišťovnám a dalším. Intenzita dopadu tohoto rizika na výsledky je ovlivňována volbou obchodního partnera (zvažuje se právní a vlastnická struktura společnosti, finanční situace, obchodní zdatnost, technické předpoklady pro splnění daného závazku) a právním zajištěním daného závazkového vztahu (smluvní ujednání a podmínky). V zahraničním obchodě se toto riziko může projevat odstoupením obchodního partnera od kontraktu, nesplněním či vadným plněním kontraktu ze strany dodavatele, bezdůvodným nepřevzetím zboží odběratelem, platební nevůli nebo neschopnosti dlužníka (Machková, 2007, s. 149-150).

**Přepravní riziko** je spojeno s mezinárodními obchodními operacemi s hmotným zbožím, kdy během dopravy může dojít ke ztrátě či poškození zboží. Toto riziko je sjednáno v kontraktu stanovením dodacích podmínek mezi prodávajícím a kupujícím, ovšem nese ho i dopravce, který přebírá odpovědnost za zboží během jeho přepravy, proto je důležitý vhodný výběr dodavatele. V dodacích podmínkách musí být jasně vymezeno místo a okamžik přechodu rizika ztráty nebo poškození zboží z prodávajícího na kupujícího. Přepravní rizika v mezinárodním obchodě se většinou pojišťují (Machková, 2007, s. 152).

**Riziko teritoriální** vyplývá z nejistého politického a makroekonomického vývoje jednotlivých zemí. Zahrnují rizika politická, vedoucí k omezení nebo přerušení vztahů s danou oblastí z důvodu ekonomické nestability určitých zemí nebo oblastí využívající administrativních opatření v oblasti hospodářské a obchodní politiky (zákaz či omezení dovozu nebo vývozu, odebrání dovozní nebo vývozní licence, zavedení antidumpingového celního řízení, zastavení nebo omezení transferu devizových prostředků do zahraničí). Nejúčinnějším preventivním opatřením je získávání informací o jednotlivých zemích, o které se společnost zajímá (Machková, 2009, s. 2007).

**Kurzové riziko** souvisí s mezinárodním hospodářstvím a vyplývá z proměnlivosti vývoje kurzů jednotlivých měn, které jsou ovlivňovány ekonomickými i neekonomickými faktory. Společnosti mají značné možnosti rozložit kurzové riziko na různé trhy nebo měny, kombinací dovozních a vývozních operací, udržováním hotovosti ve vhodném měnovém složení bez dodatečných nákladů. K používaným nástrojům omezující kurzové riziko patří volba měny, operace na devizových trzích (finanční deriváty), postoupení pohledávky (factoring, forfaiting), měnové doložky, rezervy na krytí kurzového rizika. Kurzové riziko bývá největší u úvěrových obchodů, obchodů s dlouhými dodacími lhůtami a dlouhodobých kontraktů (Machková, 2007, s. 153-155).

**Riziko odpovědnosti za výrobek** souvisí s ochranou spotřebitele na trzích vyspělých zemí, zvláště USA a EU. Základním požadavkem při vývozu některého zboží do vyspělých zemí je bezpečnost výrobku a jeho pojištění. Výrobce zodpovídá za škody na zdraví nebo majetku, které mohou utrpět osoby v důsledku vad výrobku. (Machková, 2007, s. 155).

Společnosti, které se rozhodnou pro zahraniční expanzi, by měly formulovat rizikovou politiku ve třech oblastech – určení opatření k prevenci rizikovosti, jaká rizika budou omezovat a jakými metodami, a v poslední řadě zvážení rizika, které je nutné podstoupit včetně možných důsledků (Machková, 2007, s. 156).

## **2.4 Rozhodnutí, na které trhy vstoupit**

Před vstupem na zahraniční trhy společnost definuje své marketingové cíle, zásady a rozhoduje o objemu zahraničních tržeb, kterého chce dosáhnout. Společnost čelí rozhodnutí, v kolika zemích chce podnikat, do jakého typu zemí vstoupit a jak rychle expandovat. Vytipované zahraniční trhy společnost analyzuje, prověřuje a hodnotí podle několika faktorů jako je velikost a růst trhu, náklady na podnikání, konkurenční výhody a míra rizika. Analýzou získává údaje o faktorech vnějšího prostředí z hlediska politického, ekonomického, sociálního, technologického, legislativního, ekologického a environmentálního. Při prodeji do zahraničí čelí společnosti různým obchodním omezením a překážkám, a proto je potřeba porozumět mezinárodnímu obchodnímu systému a znát jednotlivé organizace působící v tomto okolí (Kotler, 2007, s. 265-266).

Světová obchodní organizace (World Trade Organization, WTO) je mezinárodní organizace sídlící v Ženevě, jejíž úkolem je dohled nad dodržováním GATT, Všeobecné dohody o clech a obchodu. Členským státům nabízí pomoc při regulaci obchodních bariér, urovnává mezinárodní spory a uvaluje sankce v případě porušení pravidel (Kotler, 2007, s. 267).

#### **2.4.1 Bariéry zahraničního obchodu**

Společnost analyzuje překážky, které stát využívá k ochraně svého domácího trhu a pomocí této analýzy může zvolit způsob pronikání podniku na vybraný trh. Existuje celá řada překážek vstupu na zahraniční trh – *smluvní* a *autonomní* omezení *tarifního* či *netarifního* charakteru nebo *administrativní* a *technické překážky* (Štrach, 2009, s. 26-27).

**Smluvními prostředky** rozumíme bilaterální a multilaterální obchodní smlouvy, platební nebo úvěrové dohody a závazky vyplývající z členství v mezinárodních organizacích (Světová obchodní organizace, Organizace spojených národů, Mezinárodní měnový fond či Mezinárodní banka pro obnovu a rozvoj) nebo integračního seskupení (Evropská unie či Sdružení národů jihovýchodní Asie a další) (Štrach, 2009, s. 27).

**Autonomní prostředky** vycházejí z rozhodnutí státu s cílem regulace nebo vyloučení přístupu zahraničního konkurenta na domácí trh. Autonomní prostředky dělíme na tarifní a netarifní (Štrach, 2009, s. 27).

*Tarifní opatření:* Clo – obchodník odvádí při přechodu přes hranice poplatek danému státu (Štrach, 2009, s. 27).

V mezinárodním měřítku spravuje celní dohodu rámec dohody GATT (Štrach, 2009, s. 28).

*Netarifní opatření:* Množstevní omezení (kvantitativní restrikce – kvóta zakazující dovoz určitého zboží nad stanovený objem), dohody o dobrovolném omezení vývozu, administrativní překážky, sledování vývozu a dovozu, minimální ceny či předpisy týkající se oblasti života a zdraví člověka, zvířat, technických standardů nebo jiných požadavků kladených na zboží (Štrach, 2009, s. 28).

### **2.4.2 Společná obchodní politika Evropské unie**

Na základně smluvního ujednání došlo mezi členskými státy EU k vytvoření společné obchodní ekonomiky SOP s cílem postupného odstraňování překážek mezinárodního obchodu, ve kterém se tyto státy zavázaly podstoupit část svých suverénních kompetencí v oblasti zahraničně-obchodní politiky na úroveň Evropské unie. Zásady SOP zahrnují úpravy celních sazeb, uzavírání celních a obchodních dohod týkající se obchodu se zbožím a službami, obchodní aspekty duševního vlastnictví, přímé zahraniční investice, sjednocování liberalizačních opatření, vývozní politiku a opatření na ochranu obchodu (opatření pro případ dumpingu a subvencování) (Kalínská, 2010, s. 123-127).

Základním nástrojem obchodní politiky SOP je celní kodex a na něj navazující jednotný celní sazebník TARIC obsahující celní předpisy týkající se práv a povinností osob v souvislosti s celním řízením a podmínek pro celní režim. Členské státy EU mezi sebou odstranily celní poplatky, a tak jednotné celní sazby uplatňuje každá členská země Evropské unie pouze v obchodě se třetími zeměmi. Další skupinou nástrojů společné obchodní politiky jsou antidumping a vyrovnávací opatření, ochranné opatření domácího hospodářství při rostoucím importu, automatické dovozní licence pro obchod s ocelí nebo ochrana před poskytováním dotací a nekalými cenovými praktikami způsobující újmu leteckým dopravcům. Jedním z cílů obchodní politiky je podpora vstupu členských států EU na třetí trhy (Kalínská, 2010, s. 134-136).

### **2.5 Forma vstupu na zahraniční trhy**

Pro mezinárodní marketing je klíčovým rozhodnutím, jakým způsobem vstoupí společnost na zahraniční trhy. Výběr způsobu vstupu na zahraniční trh ovlivňují zejména následující faktory – investiční náročnost vstupu, dostupnost zdrojů, potenciál cílového trhu, možnost kontroly mezinárodních podnikatelských aktivit, rizikovost podnikání a konkurenceschopnost. Rozlišujeme různé formy vstupu na zahraniční trhy, které členíme do tří velkých skupin – vývozní a dovozní operace, formy nenáročné na kapitálové investice a kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy (Machková, 2009, s. 74).



### **2.5.1 Vývozní a dovozní operace**

Jedná se o formu vstupu na zahraniční trh, při níž společnost musí investovat značné zdroje do mezinárodního marketingu a výzkumu zahraničního trhu, aby uspěla a získala významnější podíl na trhu. Společnost přizpůsobí výrobkovou politiku, doprovodné služby a náklady s nimi spojené, distribuční cesty, cenovou strategii a komunikační prostředky podmínkám na zahraničním trhu. Při vývozu využívají společnosti různé obchodní metody, které jsou realizovány na základě smluv s obchodními partnery: prostředníky, výhradními prodejci, obchodními zástupci, komisionáři, mandatáři a dalšími subjekty (Machková, 2009, s. 74).

- **Prostřednické vztahy**

Tato forma vstupu na zahraniční trh je využívána zejména malými a středními podniky, pro které je vývoz či dovoz příliš nákladný. Prostředníci prodávají odběratelům nakoupené zboží a jejich odměnou je rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou, tzv. cenové marže. Využívání prostřednických vztahů přináší společností značné výhody – nižší náklady oběhu, eliminaci rizik či vývoz výrobků na trhy, které jsou pro společnost příliš nákladné, ale také nevýhody, a to zejména ztrátu bezprostředního kontaktu se zákazníkem a ztrátu kontroly nad mezinárodní marketingovou strategií (Machková, 2009, s. 74).

- **Smlouvy o výhradním prodeji – výhradní distribuce**

Smlouvou o výhradním prodeji vzniká dodavateli závazek dodávat určité zboží pouze výhradnímu prodejci nikoliv jiné osobě. Smlouva musí obsahovat vyhrazenou oblast a druh zboží. Výhodou této formy vstupu na zahraniční trh je prodej zboží, v již vybudovaných distribučních cestách a proniknutí na vzdálené trhy. Smlouva často slouží jako určitý test potenciálu zahraničního trhu. Dochází k častému zřizování dceřiných společností, jejichž úkolem je kontrola prodeje na vybraných trzích, anebo rozhodnutí o investici do vybraných aktivit v dané zemi. Za nevýhodu využití smlouvy o výhradním prodeji, stejně jako u prostředníka, považujeme ztrátu bezprostředního kontaktu s trhem a možnost zablokování vstupu na zahraniční trh, pokud výhradní distributor nesplní očekávání (Machková, 2009, s. 74-75).

- **Obchodní zastoupení**

O úspěchu podniku na zahraničních trzích rozhoduje kvalita zastupitelské sítě, ovšem vybudování této sítě je velice obtížné. Smlouva o obchodním zastoupení zavazuje zástupce k dlouhodobému vykonávání činností směřujících k uzavírání určitého druhu smluv či sjednávání a uzavírání obchodů jménem zastoupeného. Společnost před uzavřením smlouvy zvažuje výběr obchodního zástupce, vymezuje obsah jeho působnosti a získává informace ohledně jeho vztahů ke konkurenčním firmám. Do pravomocí obchodního zástupce spadá zastupování jiných osob nebo uzavírání obchodů, jež jsou předmětem zastoupení, na vlastní účet nebo účet jiné osoby. Realizací zprostředkované smlouvy získává obchodní zástupce provizi. Za předpokladu respektování podmínek stanovených zastoupeným a řízením se jeho pokynů obchodní zástupce zajistí zprostředkování obchodů ve vymezené oblasti a dosažení minimálního obrátu za stanové období. V případě sjednání **výhradního obchodního zastoupení** je povinen zastoupený na stanoveném území pro určený okruh obchodů používat vybraného obchodního zástupce, který nemá právo zastupovat jiné osoby nebo uzavírat obchody na vlastní účet či na účet jiné osoby. Obchodnímu zástupci náleží uznávací provize, která vzniká díky soustavnému zpracovávání trhu. Tato smlouva může pro zastoupeného znamenat určité riziko v případě nedostatečně silného postavení zástupce na zahraničním trhu (Machková, 2009, s. 75-76).

- **Komisionářské a mandátní vztahy**

Komisionářskou smlouvou se komisionář zavazuje, vlastním jménem, k uzavření konkrétní smlouvy na účet komitenta. Použití služeb komisionáře přináší značné výhody, zejména možnost kontroly nad cenami (komisionář prodává zboží za ceny stanovené komitentem), možnost využití goodwillu komisionáře, jeho obchodních kontaktů a distribučních cest. Naopak přílišnou samostatnost komisionáře a neuplatnění firemní image na zahraničním trhu můžeme brát jako negativní stránku této formy (Machková, 2009, s. 76).

**Mandátní smlouvou** vzniká závazek mandátáře, že na účet mandanta zařídí za úplatu určitou obchodní záležitost uskutečněním právních úkonů nebo jiné činnosti jménem mandanta. Uzavírá se mezi podnikateli. Mandatář jedná jménem mandanta (Machková, 2009, s. 76).

- **Piggyback**

Jedná se o spolupráci více společností ze stejného oboru podnikání v oblasti vývozu, při které nejčastěji velká a známá společnost dává za úplatu menším společnostem k dispozici své zahraniční distribuční cesty. Pro malé firmy to znamená výhodu ve využívání jména a zkušeností velké společnosti, která poskytuje v rámci spolupráce řadu marketingových a logistických služeb. Velká společnost díky spojení nabízí svým zákazníkům kompletní sortiment a od svých obchodních partnerů získává úplatu. Nevýhodou pro velké společnosti může být pozdější dodání požadovaného množství zboží. U malých společností mluvíme o tlaku silnějších partnerů na nízké ceny, nevýhodné platební podmínky, velké nároky na kvalitu dodávek a logistiku. Formu piggyback je možné využívat jako mezifirmní spolupráci ve velkých společnostech z důvodu úspory nákladů (Machková, 2009, s. 76).

- **Přímý vývoz**

Přímé obchodní metody využívají nejčastěji společnosti v průmyslovém odvětví při vývozu strojů, výrobních zařízení a investičních celků. Dodávky těchto výrobků jsou komplikované, často spojené s řadou odborných služeb a bezprostřední přítomnosti výrobce na zahraničním trhu. Výhodou přímé obchodní metody je kontrola nad realizací vlastní marketingové strategie na zahraničních trzích. Jelikož výrobce zabezpečuje celou realizaci, nese veškeré náklady a rizika mezinárodního obchodu, může cílit na vyšší ceny nabízených výrobků (Machková, 2009, s. 77).

- **Sdružení malých vývozců**

Malé a střední podniky, ze stejného oboru podnikání, nemající dostatečné zdroje ani zkušenosti s mezinárodním podnikáním, mohou zakládat vývozní sdružení a vyvážet společně. Právní formu stanovují zvyklosti a právní řád země. Sdružení výrobců zastupuje funkci vývozního oddělení (provádí výzkum zahraničních trhů, zpracování nabídky, přijímání objednávek, zajišťuje mezinárodní logistiku, sleduje výběrová řízení) a zastupuje členy sdružení v zahraničí (vyhledává vhodné místní zástupce, řídí zastupitelskou síť, zprostředkovává účast na zahraničních výstavách a veletrzích, zajišťuje komunikaci se zahraničními trhy). Za hlavní výhody založení sdružení považujeme úsporu nákladů, omezení exportních rizik, lepší vyjednávací pozice, cílení na výhodnější ceny či využívání image sdružení. Nevýhodou využití této formy vstupu

na zahraniční trh je nerovnoprávné zacházení s méně významnými členy a ztráta určité míry samostatnosti (Machková, 2009, s. 78).

### **2.5.2 Formy nenáročné na kapitálové investice**

Společnosti využívají tyto formy vstupu na trh v případech, kdy nemají zájem v zahraniční investovat, ale přesto chtějí zvýraznit přítomnost svých výrobků či služeb na cílovém trhu. Nejužívanějšími formami vstupu tohoto typu jsou licence, franchising, smlouvy o řízení či formy spolupráce v oblasti výroby (zusušlechťovací operace anebo výrobní kooperace (Machková, 2009, s. 79).

- **Licenční obchody**

Licence je povolení, svolení k činnosti, k užití nehmotného statku jinou osobou. Uděluje ji například majitel patentu, který má k využití nehmotného statku absolutní právo zabráňující komukoliv jinému využívání hmotného statku. K využití předmětu průmyslového vlastnictví jsou udělovány licence k využívání patentů (vynálezy splňující zákonné požadavky), průmyslových vzorů (vnější úprava výrobku), užitných vzorů (technické řešení výrobku), ochranných označení (právo k využívání ochranné známky či obchodního jména společnosti) anebo licenci k využívání know-how (nepravá licence). Důvody, vedoucí k nákupu práv k využívání průmyslového vlastnictví, zvažuje společnost v případě nedostatečného množství prostředků k rozvoji vlastního výzkumu a vývoje, pokud nelze dosáhnout vlastního originálního řešení či odhodlanost společnosti k rozšíření vývozu výrobků, jejichž části jsou v některých zemích chráněny patenty. Velké společnosti s významnou pozicí na trhu poskytují licence smluvním partnerům v případě dokonalé mezinárodní patentové ochrany. Licence se pro mnohé firmy vyrábějící spotřební zboží stávají významným zdrojem příjmů. V současné době mohou být marže u některých komodit tak nízké, že může být výhodnější zúročit investice do výzkumu a vývoje formou prodeje licenci, než výrobou a prodejem hotových výrobků. Často jsou licence součástí nehmotného vkladu při společném podnikání (Machková, 2009, s. 79-80).

- **Franchising**

Jedná se o smluvní vztah mezi partnery, ve kterém poskytovatel franšízy (franšizér) opravňuje a zavazuje jednotlivé nabyvatele (franšizanty) užívat obchodní jméno nebo

ochrannou známku a právo poskytovat své know-how včetně systému řízení, zabezpečování služeb a poskytování prodejní a technické pomoci, a nabyvatel (franšízant) se zavazuje ke splacení smluvně stanovené odměny a dodržování komerční politiky poskytovatele. V současné době se franšíza uplatňuje zejména v maloobchodě, hotelnictví, v oblasti rychlého občerstvení nebo v provozování benzinových čerpadel. S průmyslovým franchisingem je spojeno právo vyrábět, obvykle se jedná o výrobu technicky méně náročných výrobků (potravinářské výrobky, oděvy či obuv) (Machková, 2009, s. 81).

- **Smlouvy o řízení**

Jedná se o zvláštní typ smluv využívaný ve vyspělých zemích se specifickým manažerským know-how. Uzavřením smlouvy společnost získává řídicí znalosti manažerů o řízení výrobního závodu, řízení v oblasti služeb či poradenské služby. To znamená přenos osvědčené koncepce řízení do zahraničí. Odměnou za sjednání smlouvy o řízení, může být určité procento z docíleného obratu, podíl na zisku nebo možnost získání části akcií společnosti. Smlouvy o řízení jsou uzavírány v oblasti hotelového managementu, při řízení podniků v rozvojových zemích a tranzitivních ekonomikách nebo při dodávkách investičních celků na klíč (Machková, 2009, s. 83).

- **Zušlecht'ovací operace**

Podstatou zušlecht'ovacích operací je zpracování surovin, materiálů či polotovarů do podoby hotového výrobku, realizované zejména kvůli nižším nákladům na přepracování v zahraničí (mzdové, energetické, surovinové, materiálové a dopravní náklady) a méně přísné legislativě v oblasti pracovněprávní či ekologické. Tato forma je často využívána při výrobě konfekce, využitím levné a kvalifikované pracovní síly, dodáním vlastní látky, střihu, módních doplňků a obalů (Machková, 2009, s. 83-84).

- **Výrobní kooperace**

Je založena na rozdělení výrobního programu mezi výrobce z různých zemí bez kapitálového propojení nebo dokonce sloučení. Spolupráce může probíhat ve výrobě, oblasti výzkumu a vývoje, odbytu i ve službách. Finální výrobek mohou kompletovat oba výrobci. Smlouva o mezinárodní výrobní kooperaci je nazývána nepojmenovanou

smlouvou, jejíž obsah a forma jsou stanoveny obchodními partnery (Machková, 2009, s. 84).

### **2.5.3 Kapitálové vstupy společnosti na zahraniční trhy**

Kapitálové vstupy na zahraniční trhy využívají zejména velké firmy, jelikož se jedná o investičně náročné operace. Účelem přímé zahraniční investice je založení, získání nebo rozšíření trvalých ekonomických vztahů mezi investorem jedné země a podnikem se sídlem v jiné zemi. Mohou mít formu hmotných i nehmotných kapitálových vkladů, vnitropodnikových půjček či reinvestovaného zisku. Portfoliové investice spočívají v nákupu akcií a jiných cenných papírů. Rozhodování o kapitálovém vstupu na zahraniční trhy je ovlivňováno faktory marketingovými, obchodněpolitickými, nákladovými a faktory souvisejícími s příznivým investičním klimatem (Machková, 2009, s. 85).

- **Takeover**

Akvizice je převzetí fungujícího podniku nebo jeho části. Cílem je posílení pozice firmy a využití synergického efektu (přátelské převzetí) nebo likvidace konkurence (nepřátelské převzetí) (Machková, 2009, s. 85).

- **Merger**

Fúze může mít formu sloučení nebo splynutí. Při sloučení zaniká slučovaná společnost bez likvidace aktiv a pasiv, které přecházejí na společnost, se kterou se zanikající společnost slučuje. Splynutím se rozumí spojení obchodních společností a vznik nového právního subjektu. Mezinárodní podnikání identifikuje tři základní druhy fúzí: *horizontální* – spojení společností ze stejného oboru podnikání, *vertikální* – posílení kontroly nad dodavateli či odběrateli, *konglomerátní* – spojení společností z různých oborů (rozložení firemních aktivit a rizik) (Machková, 2009, s. 85).

- **Greenfield investment**

Investice na zelené louce jsou nově založené a postavené společnosti. Přinášejí do země více kapitálu, nové moderní technologie, zvyšují konkurenci na trhu a tvorbu nových pracovních míst (Machková, 2009, s. 86).

- **Joint venture**

Společné podnikání je charakteristické spojením dvou nebo více subjektů do společného vlastnictví. Probíhá v rámci realizace společného podnikatelského záměru, vytvoření zisku, podstupování podnikatelských rizik a krytí případných ztrát. V mezinárodním prostředí rozdělujeme společné podnikání na dvě formy: smluvní společné podniky (contractual joint ventures) a společné podniky založené na kapitálových investicích (equity joint ventures). Podstatou smluvních společných podniků je dohoda o spolupráci mezi ekonomicky a právně nezávislými partnery v určité oblasti bez kapitálových vkladů (výzkum a vývoj, výrobní kooperace či zabezpečování společných služeb). Společné podniky jsou založeny na principu kapitálových vkladů. Výhody těchto podniků spočívají ve využití kontaktů, znalosti trhu místního partnera nebo možnost rychlejšího vstupu na zahraniční trh a nevýhodou jsou nejčastěji problémy spojené se společným řízením. Účast zahraničních společností na kapitálu může být minoritní, paritní, majoritní anebo podnik se 100 % vlastnictvím zahraniční společnosti (Machková, 2009, s. 86).

- **Strategická aliance**

Za partnery strategické aliance považujeme velké, kapitálově silné společnosti z vyspělých zemí. Původně byly aliance založeny v odvětvích spojených s vědecko-technickým pokrokem, ale v současné době se s nimi setkáváme i v dalších odvětvích u společností vyrábějící rychloobrátkové zboží či obchodního řetězce. Cílem aliance může být společný vývoj či výroba určitých komponentů, potřebných při kompletaci finálních výrobků obou partnerů. Nejedná se o výrobu finálních produktů, ale o úspory z rozsahu (Machková, 2009, s. 86-87).

## **2.6 Volba marketingového mixu**

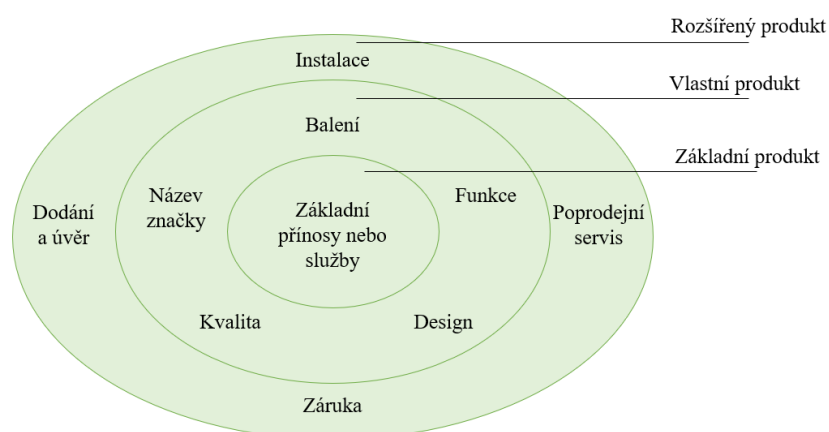
Při vstupu na zahraniční trh společnost rozhoduje o volbě marketingového programu. V první řadě stanovuje cílové zákazníky a následně rozhoduje, zda a jak přizpůsobit marketingový mix podmínkám na zahraničním trhu. Marketingový mix může být **standardizovaný**, což znamená prodej stejných produktů a využití stejných marketingových přístupů po celém světě nebo **adaptovaný**, kdy výrobce přizpůsobuje prvky marketingového mixu jednotlivým cílovým trhům, což s sebou nese vyšší náklady,

ale také možnost větší výnosnosti a podílu na trhu. O tom, který z typu marketingového mixu je vhodný, rozhodují podmínky panující na cílovém trhu (Kotler, 2007, s. 283).

### 2.6.1 Produktová politika

Produktová politika je prvním „P“ zahraničního marketingového mixu z něhož vycházejí další marketingové nástroje používané podniky na zahraničních trzích. Produktem jsou všechny hmotné i nehmotné statky nabízené na trhu sloužící k uspokojení potřeby a přání spotřebitelů (Machková, 2009, s. 120).

U každého produktu lze rozlišit tři základní úrovně: (1) **základní produkt** – tvořen základními přínosy, které zákazníci hledají a řeší jejich problémy, (2) **vlastní produkt** – úroveň kvality, funkce produktu či služby, design, název značky a balení, (3) – **rozšířený produkt** – doplňkové služby a přínosy spotřebitelům (instalace, poprodejní servis, dodání a úvěr či záruka) (Kotler, 2007, s. 615-616).



Obrázek 5: Tři úrovně produktu  
Zdroj: (Kotler, 2007)

**Značka** je názvem, termínem, znakem, symbolem, designem nebo kombinací těchto prvků, jejíž účelem je identifikace zboží a služeb prodejce a odlišuje produkt nabízený společností na trhu od produktu konkurence. **Vlastnosti značky:** vypovídá o přínosech a kvalitě produktu, vyslovitelná, rozpoznatelná, zapamatovatelná, osobitý název značky, snadno převoditelná do cizího jazyka, právní ochrana a registrace značky (Kotler, 2007, s. 640).

Existuje pět strategií přizpůsobení výrobků a komunikace na zahraničním trhu. U výrobku jsou to tyto tři strategie:



- **přímé rozšíření produktu (produktové řady)** – uvedení produktu na zahraniční trh bez jakékoliv změny, dodatečných výdajů na výzkum a vývoj, přenastavení výroby či komunikace,
- **adaptace produktu** – změna produktu podle místních podmínek či preferencí. Společnost může vyvinout několik verzí produktu: regionální, národní, verze pro určité místo, verze pro jednotlivé maloobchodníky,
- **vývoj nových produktů** – spočívá ve vytvoření něčeho zcela nového pro zahraniční trh. Nabývá dvou forem: zpětný vynález (opětované uvedení starších podob produktu) a dopředný vynález (nový produkt uspokojující existující potřebu v jiné zemi) (Kotler, 2013, s. 655-656).

Úpravy marketingové komunikaci pro každý trh v různých zemích jsou procesem označovaným jako přizpůsobení komunikace. V případě, že společnost přizpůsobuje produkt i komunikaci, jedná se o **dvojitou adaptaci**. Jiné společnosti se řídí strategií **adaptace komunikace** a svá reklamní sdělení a techniky plně přizpůsobují cílovým trhům (Kotler, 2013, s. 657).

Tabulka 2: Pět mezinárodních produktových a propagačních strategií  
Zdroj: (Kotler, 2007, s. 657)

		Produktová politika		
		Stejný produkt	Adaptovaný produkt	Vývoj nového produktu
Komunikační politika	Stejná propagace	1. Přímé rozšíření produktu	3. Adaptace produktu	5. Vývoj nových produktů
	Adaptovaná propagace	2. Adaptace komunikace	4. Dvojitá adaptace	

Společnost, vstupující na zahraniční trh, je povinna přizpůsobit svůj produkt platné legislativě dané země, především technickým požadavkům jako jsou například povinné certifikáty, administrativní povolení řízení či změny výrobních postupů (Machková, 2009, s. 124).

## 2.6.2 Komunikační politika

Cílem mezinárodní marketingové komunikace je poskytovat informace zákazníkovi, stimulovat poptávku, odlišit daný produkt/značku od konkurence, zvýraznit hodnotu

produktu, ovlivnit současné i potencionální zákazníky a přesvědčit je o vhodnosti nákupu a zvýšit loajalitu ke značce (Machková, 2009, s. 168).

V mezinárodním prostředí odlišujeme následující komunikační strategie: (1) **globální komunikační strategie** – používá stejná témata a slogany po celém světě, lze používat jen u některých výrobců, (2) **interkulturní forma komunikace** – centrála určí základní koncepci, hlavní motivy a jednotný styl, využívaný služby globální reklamní agentury, (3) **tuzemská komunikační strategie** – plně přizpůsobená podmínkám zahraničního trhu (Machková, 2009, s. 168).

Prostřednictvím optimální kombinace jednotlivých komunikačního mixu společnost dosahuje stanovených marketingových cílů na cílových zahraničních trzích. **Komunikačním mixem** se rozumí:

- **reklama** – forma placené, neosobní komunikace, jejíž pomocí společnost prostřednictvím různých médií komunikuje se zákazníky,
- **podpora prodeje** – neosobní forma komunikace využívající krátkodobé podněty podporující nákupní chování zákazníků a zvyšování efektivnosti prodeje,
- **public relations (PR)** – forma nepřímé komunikace s cílem budování dobrých vztahů s veřejností pomocí příznivé publicity a image firmy,
- **event marketing a sponzoring** – pravidelné setkávání nabídky a poptávky z celého světa na jednom místě, posiluje dobré jméno a důvěryhodnost zahraniční společnosti,
- **přímý marketing** – všechny činnosti představující přímý kontakt s cílovou skupinou zákazníků – použití telefonu, pošty, faxu, e-mailu nebo internetu pro přímou komunikaci s konkrétními spotřebiteli,
- **osobní prodej** – nejpoužívanější forma přímého marketingu spojená s prezentací produktu prodejci společnosti za účelem prodeje (Kotler, 2007, s. 809).

### **Online komunikace**

Komunikace prostřednictvím internetu ovlivňující převážnou část ostatních nástrojů komunikačního mixu. K výhodám této komunikace patří možnost přesného zacílení, personalizace, aktivní komunikace s uživateli a snadné měření jejich reakcí, nepřetržitost zobrazení reklamního sdělení a vysoká flexibilita. Online komunikační nástroje jsou webové stránky a sociální média. Existují dvě metody k vyhledávání webových stránek

na internetu: *optimalizace pro vyhledávače* (klíčová slova) a *placené reklamy* (PPC reklama) (Machková, 2009, s. 182-183).

**Pomocí metody AIDA** lze připravit sdělení způsobem postupného, stupňovitého a účinného působení propagace nebo reklamy určitého produktu. Skládá se ze čtyř fází:

- **A – Attention** – získat pozornost k informacím o produktu,
- **I – Interest** – vzbudit a udržet zájem o produkt,
- **D – Desire** – vzniká touha, zájem, přání a rozhodnutí produkt vlastnit,
- **A – Action** – výzva k akci (AIDA metoda, © 2011-2016).

Komunikační strategie je do značné míry ovlivňovaná distribuční politikou. Při použití **strategie push** je komunikace zajišťována za pomoci distribučních mezičlánků, kdy výrobce zaměřuje své marketingové aktivity na obchodní mezičlánky a jeho cílem je zajištění vhodné komunikace s konečným zákazníkem. Hlavními komunikačními nástroji obvykle jsou osobní prodej a nástroje na podporu prodeje. **Pull strategie** se zaměřuje na přímou komunikaci s konečným zákazníkem, kteří pak následně poptávají produkty v obchodech. Hlavními komunikačními nástroji jsou reklama a podpora prodeje (Machková, 2009, s. 169).



Obrázek 6: Souvislost distribuční politiky a komunikační politiky  
Zdroj: (Kotler, 2007, s. 640)

### 2.6.3 Cenová politika

Cena je jeden z prvků marketingového mixu tvořící příjmy a ovlivňující ziskovost společnosti. Cenová politika v zahraničním obchodě je ovlivňovaná řadou vnějších

a vnitřních faktorů. Mezi vnější faktory patří podnikatelské prostředí (daně – DPH, spotřební daň) a obchodněpolitické faktory (cla, dovozní přírážky, stanovení minimálních cen pro dovážené výrobky, antidumpingová opatření), stabilita devizových kurzů (měnový kurz), četnost a síla konkurence, poptávka (cenová elasticita) a chování spotřebitelů (zvyklosti, postoje, sociální postavení či kupní síla). K vnitřním faktorům ovlivňující zahraniční cenovou politiku patří správně zvolená marketingová strategie, cíle cenové politiky, náklady a způsob stanovení cen (Machková, 2009, s. 134-137).

Společnosti mají při stanovování zahraničních cen tři možnosti:

- **stanovení jednotné ceny ve všech zemích (cenová standardizace)** - udržování cen na stejné cenové hladině ve všech zemích, zohlednění nákladů distribučních cen a dalších cenotvorných faktorů,
- **stanovení ceny podle situace na daném trhu (cenová diferenciacce)** - tvorba ceny podle poptávky a disponibilních finančních zdrojů, možnost reakce na změny podmínek na zahraničním trhu,
- **stanovit cenu podle nákladů v dané zemi** (Kotler, 2013, s. 658).

**Cenové strategie:**

- **Strategie cenového zužitkování** (*skimming price strategy*) - uplatnění vysoké ceny v krátkém časovém období zpravidla při zavedení zcela nového výrobku na zahraniční trh a získání tak monopolní výhody. S příchodem konkurence postupné snižování ceny. Tato strategie je využívána výrobci značkového a módního oblečení (Machková, 2009, s. 139).
- **Strategie prémiové (prestižní) ceny** (*premium price strategy*) - dlouhodobé udržování vyšší ceny s cílem podpory prestiže a kvality výrobku. Strategie využívaná u luxusních výrobků (Machková, 2009, s. 139).
- **Strategie cenového pronikání na trh** (*penetration price strategy*) - používání nízkých cen s cílem proniknutí na trh, dosažení velkého tržního podílu, rychlého obrátu a zvýšení objemu výroby. Problémem této strategie je značná konkurence na trhu a ztráta důvěry zákazníků, jelikož nízká cena je spojována s nízkou kvalitou (Machková, 2009, s. 139).
- **Strategie expanzionistických cen** (*expansion pricing strategy*) - strategie nízkých cen využívaná řadou společností, zejména východoasijských zemí. Používání těchto

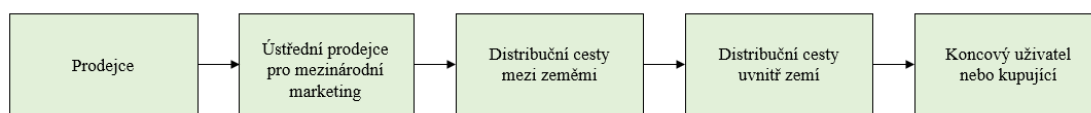
cen často vede k antidumpingovým řízením ze strany vyspělých zemí (Machková, 2009, s. 139).

- **Strategie využívání transferových cen** (*transfer pricing*) - ceny, které společnost účtuje za zboží svým zahraničním dceřiným společnostem. Důvodem využití této strategie je maximalizace zisků v rámci celé společnosti a ochrana proti rizikům zahraničního trhu (Machková, 2009, s. 139).

Pro stanovení ceny v zahraničním obchodě musíme brát v úvahu řadu faktorů, mezi něž patří zejména: kalkulace nákladů, konkurenční cena produktu, exkluzivita produktu a značky, možnost substituce produktů na cílovém trhu produkty konkurenčními, rychlost a plynulost dodávek, poskytování poprodejních služeb, vysoká poptávka, cenová elasticita na straně poptávky, cenové strategie používané na cílovém trhu, legislativní omezení a autonomní nástroje. **Druhy kalkulací v zahraničním obchodě:** *vývozní a dovozní, nákladově orientovanou a poptávkově orientovanou* (Mulačová, 2013, s. 504-507).

#### 2.6.4 Distribuční politika

Cílem distribuční politiky je zajištění plynulého pohybu zboží od tuzemského výrobce ke konečnému zákazníkovi. Na zahraničním trhu společnost zaujímá komplexní přístup k distribuci a ukazuje tři hlavní mezičlánky mezi prodejcem a konečným kupujícím. **Ústřední prodejce pro zahraniční marketing** dohlíží na distribuční cesty a zároveň je jejich součástí. Druhý mezičlánek, **distribuční cesty mezi zeměmi**, přepravuje produkty na hranice zahraničních států. Poslední mezičlánek, **distribuční cesty uvnitř zemí**, připravují produkty od hranic zahraničních států ke konečným spotřebitelům. Volba distribučních kanálů závisí na podmínkách dané země. (Kotler, 2007, s. 293).



Obrázek 7: Komplexní koncepce mezinárodní distribuční politiky  
Zdroj: (Kotler, 2007, s. 293)

**Logistika** představuje plánování, implementaci a kontrolu fyzického toku materiálů a konečných produktů od místa vzniku k místu užití tak, aby potřeby zákazníka byly uspokojeny a společnost dosáhla zisku. Volba dopravce ovlivňuje cenu výrobku, dodací

lhůtu i stav, v jakém zboží bude dodáno zákazníkovi. Společnost vybírá z několika typů přepravy:

- **železniční přeprava** představuje jednu z nejefektivnějších doprav velkých nákladů objemného zboží na dlouhé vzdálenosti,
- **silniční přeprava** – výhodami silniční dopravy jsou rychlost, vysoká mobilita či dostupnost, naopak nevýhodou nízká průchodnost silniční a dálniční sítě nebo negativní vliv na životní prostředí,
- **letecká přeprava** – rychlý, bezpečný a spolehlivý typ dopravy malého objemu zboží, ale poměrně nákladný,
- **námořní a říční přeprava** – přeprava velkého množství zboží loděmi, nejpomalejší způsob přepravy ovlivňován počasím,
- **potrubní přeprava** – dopravní prostředek pro suroviny jako je ropa, zemní plyn nebo chemikálie,
- **internet** – přenos digitálních produktů od výrobce k zákazníkovi prostřednictvím satelitu, kabelu nebo telefonu (Kotler, 2007, s. 991-992).

Dodací podmínka je součástí kupní smlouvy v zahraničním obchodě určující povinnosti prodávajícího a kupujícího, které souvisí s dodávkou a převzetím zboží. Ovlivňuje podstatným způsobem výši ceny v zahraničním obchodě, protože určuje, jakou část nákladů oběhu spojených s dodávkou hradí prodávající a jakou kupující. Otázky dodací parity upravují doložky INCOTERMS, jenž upravují mezinárodní obchodní podmínky platné pro přepravu zboží, platby za dopravu, rizika, povinnosti dopravce, kupujícího a prodávajícího (Mulačová, 2013, s. 501).

## 2.7 Způsob organizace marketingu

Mezinárodní marketingové činnosti lze řídit třemi způsoby:

**Exportní oddělení** je založeno za účelem rozšíření prodeje do zahraničí. Toto oddělení se skládá z manažera prodeje a několika zaměstnanců, jejichž úkolem je organizovat transport zboží na zahraniční trhy. S růstem tržeb se exportní oddělení rozšiřuje a osvojuje si marketingové služby, díky kterým dochází k zvyšujícímu se exportu (Kotler, 2013, s. 663).

**Mezinárodní divize (dceřiná společnost)** řídí veškeré mezinárodní aktivity. Zaměstnává pracovníky marketingu, výroby a výzkumu, plánovače a personalisty poskytující služby různým provozním jednotkám. Provozní jednotky lze uspořádat geograficky, v jejímž rámci jsou jmenováni ředitelé odpovědní za prodejce, pobočky, distributory a držitele licence v jednotlivých zemích. Také lze využít uspořádání podle produktů, kdy jsou produktově orientované jednotky odpovědné za prodej určité produktové skupiny po celém světě. Provozní jednotky mohou být mezinárodními pobočkami, odpovídající za vlastní tržby a zisky (Kotler, 2013, s. 663).

Společnosti, které překročily fázi mezinárodních divizí se stávají **globálními organizacemi**. Nejvyšší vedení a zaměstnanci plánují výrobní provozy, marketingové postupy, finanční toky a logistické systémy v celosvětovém měřítku. Globálně operující jednotky podléhají přímo generálnímu řediteli nebo výkonnému výboru organizace. Kandidáti na vysoké manažerské posty jsou školeni doma i v zahraničí na celosvětové úrovni (Kotler, 2013, s. 664).

## **2.8 Finanční plán**

Finanční plánování je jednou z nejdůležitějších oblastí managementu spojující strategické a finanční řízení. Úroveň a kvalita finančního plánování má dopad na fungování podniku jako celku. Finanční plány zobrazují budoucí finanční situaci společnosti v případě realizace plánů (Mulačová, 2013, s. 172).

Finanční plány rozdělujeme na dlouhodobé a krátkodobé. Dlouhodobý finanční plán je zpracováván v horizontu 5-10 let. Krátkodobý finanční plán lze sestavovat v ročním i v kratším časovém horizont (čtvrtletní, finanční, dekády) a zahrnuje plánovanou výsledovku, výkaz CF, plánovanou rozvahu a rozpočty peněžních výnosů a nákladů (Mulačová, 2013, s. 172).

### **2.8.1 Bod zvratu**

Náklady rozdělujeme na fixní (FN) a variabilní (VaN). Fixní náklady se nemění s objemem výroby naopak variabilní náklady se s objemem výroby mění. Rozdělení nákladů se využívá ke stanovení objemu výroby, při kterém se výnosy a celkové náklady

rovnají. Objem výroby, kdy výnosy pokrývají všechny vynaložené náklady se označuje bod zvratu (Koráb, 2007, s. 132). Je vypočítán dle vztahu:

$$Q_{BEP} = \frac{FN}{P - VaN} \quad (2.1)$$

Kvantifikace bodu zvratu je důležitou informací pro management společnosti, jelikož stanovuje minimální objem výroby a prodeje, který musí společnost dosáhnout, aby nebyl ve ztrátě (Koráb, 2007, s. 132).

## 2.8.2 Financování zahraničního obchodu

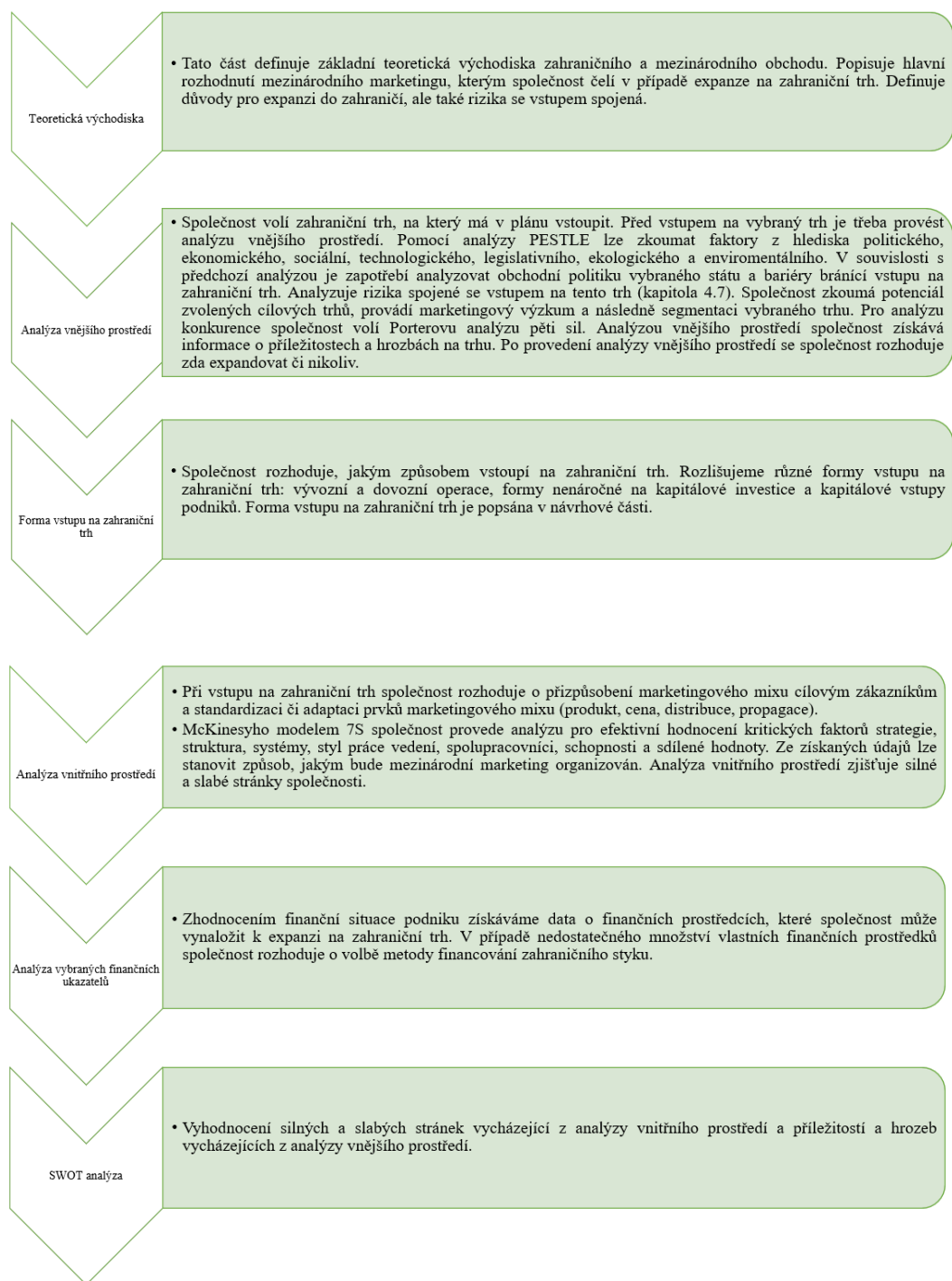
Při volbě metod financování v zahraničním obchodním styku vycházejí podniky z vlastní finanční situace, hodnotí dostupné možnosti, opírají se o informace o vývoji na národních a mezinárodních trzích a hodnotí metody, které pro financování využívá konkurence nebo obchodní partner.

- 1) **Metody krátkodobého financování:** *vlastní zdroje, kontokorentní úvěr* (účet klienta v bance vykazující debetní zůstatek až po stanovený limit), *eskont směnek* (odkup směnek bankou před jejich splatností), *dokumentární akreditiv* (platební a zajišťovací instrument, jehož funkce vyplývá ze závazku banky poskytnout akreditivní plnění), *zálohování exportních pohledávek* (banky poskytují finanční podporu exportérům na nesplátané obchodní pohledávky), *půjčky na finančním trhu* (krátkodobé úvěry se splatností do dvanácti měsíců při pevných úrokových sazbách) (Machková, 2007, s. 116-117).
- 2) **Metody střednědobého a dlouhodobého financování:** *národní systémy oficiálně podporovaných exportních úvěrů* (podpora státu v oblasti financování vývozních úvěrů), *střednědobé a dlouhodobé půjčky na finančním trhu* (úvěry poskytované při vývozu investičních celků, stavebních prací, služeb a financování přímých zahraničních investic), *projektové financování* (financování kapitálově náročných investic) (Machková, 2007, s. 118-121).
- 3) **Alternativní metody financování:** *factoring* (financování a zajišťování krátkodobých úvěrů poskytovaných při dodávkách zboží nebo služeb), *forfaiting* (financování střednědobých a dlouhodobých pohledávek), *leasing* (zvláštní typ nájmu, při kterém nájemce získává právo užívat zboží investičního charakteru za předem stanovené poplatky na předem určené období) (Machková, 2007, s. 122-125).



## 2.9 Závěrečné shrnutí teoretické části práce

Tato část práce souhrnně popisuje teoretická východiska a uvedené metody vytvářející základ k tvorbě strategie expanze na zahraniční trh. Jednotlivé části uvedené ve schématu, se navzájem doplňují a navazují na sebe.



Obrázek 8: Schéma – shrnutí teoretické části a uvedených metod  
Vlastní zpracování

### 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V analytické části budou využity znalosti získané z teoretické části k analýze vnějšího a vnitřního prostředí a jiným faktorům ovlivňující společnost. Na začátku bude představena společnost, která se rozhodla pro expanzi na zahraniční trh. Pro analýzu použijí následující metody: PESTLE analýza, Porterův model pěti sil pro hodnocení oborového prostředí a konkurence, McKinesyho model 7S a analýza marketingového mixu 4P. Následně bude provedeno zhodnocení finanční situace společnosti. Významnou část práce tvoří marketingový výzkum, jehož cílem je zjistit, které faktory zákazníka nejvíce ovlivňují při výběru online registrační pokladny či pokladního systému. Získané výsledky z provedených předešlých analýz jsou zpracovány do SWOT analýzy.

#### 3.1 Charakteristika společnosti

Společnost Dotykačka ČR s.r.o. se zabývá prodejem EET pokladen a nabízí spolehlivé pokladní systémy živnostníkům, malým a středně velkým podnikatelským subjektům v segmentu HOREKA, obchod a služby. Poskytuje pokladní řešení vyvinuté na platformě Android jako spolehlivý nástroj pro zefektivnění podnikání. V současné době je Dotykačka ČR jedním z evropských lídrů na trhu moderních pokladních systémů.

Tabulka 3: Základní údaje o společnosti  
Zdroj: (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2017)

Základní údaje o společnosti	
<i>Sídlo společnosti</i>	Plzeňská 3217/16, Smíchov, 150 00 Praha 5
<i>Datum vzniku a zápisu</i>	24. července 2017
<i>Právní forma</i>	společnost s ručením omezeným
<i>Jednatelé</i>	Ing. Petr Menclík, Ing. Tomáš Hardt a Martin Cígler
<i>Základní kapitál</i>	200 000 Kč
<i>Společníci</i>	Dotykačka Holding a.s.

Dotykačka Holding a.s. nyní zastřešuje společnosti Dotykačka ČR s.r.o., Smart software s.r.o, Solitea Pay s.r.o. a Dotypos Analytics s.r.o.

Dotykačku ČR s.r.o. vlastní společnosti Solitea s vlastnickým podílem 53 % a zbývajícím podíl 47 % ovládá investiční skupina Redwood Capital.

Skupina Dotykačka ČR s.r.o. společně se Smart Software zaměstnává 130 lidí ve třech zemích a obsluhuje dohromady s mateřskou společností Solitea více než 24 000 platících uživatelů. Celosvětově byla aplikace Dotykačka stažena 75 000 uživateli.

Společnost má nyní obchodní zastoupení v České republice a Německu. V zahraničí poskytuje svoje služby také pod značkou Dotypos.



Obrázek 9: Logo Dotykačka  
Zdroj: (Dotykačka, 2021)

### 3.2 Základní informace o státu



Obrázek 10: Vlajka Polsko  
Zdroj: (Polsko, 2012)

**Polsko**, oficiální název **Polská republika** (Rzeczpospolita Polska), je parlamentní republikou o rozloze 312 679 km<sup>2</sup> ležící ve střední Evropě. Na západě Polsko hraničí s Německem, s Českem a Slovenskem na jihu, Běloruskem a Ukrajinou na východě a s Litvou a Ruskem na severu. S počtem 38 milionů obyvatel je Polsko osmý nejlidnatější stát Evropy. Hlavním městem Polska je Varšava. Úředním jazykem je polština. Země je rozdělena na **16 vojvodství**. (Polsko: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled, © 1997-2021).

Polsko je členem Evropské unie, Severoatlantické aliance (NATO), Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD), Světové obchodní organizace (WTO) a Visegrádské skupiny.



Obrázek 11: Rozdělení vojvodství v Polsku  
Zdroj: (Polsko, 2012)

### 3.3 Analýza vnějšího prostředí

Před vstupem na zahraniční trh, konkrétně polský trh, provádí společnost analýzu vnějšího prostředí pomocí PESTLE analýzy identifikující faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní, ekologické a environmentální. Analyzuje obchodní politiku vybraného státu a bariéry zabraňující vstupu na polský trh. Společnost Dotykačka ČR zkoumá trh a potencionál cílových trhů, provádí marketingový výzkum a následně rozděluje trh do určitých segmentů. Pro analýzu oborového prostředí a konkurence volí Porterovu analýzu pěti sil.

#### 3.3.1 PESTLE analýza

Analýza zkoumající faktory vnějšího prostředí z hlediska politického, ekonomického, sociálního, technologického, legislativního, ekologického a enviromentálního.

- **Politické faktory**

Polsko, oficiální název Polská republika, je parlamentní republikou v čele s prezidentem voleným přímou volbou na 5 let, s možností jednoho znovuzvolení. Od roku 2015 je prezidentem Polské republiky Andrzej Duda. Vládu neboli Radu Ministrů (Rada

Ministrów) tvoří osmnáct členů v čele s předsedou vlády (Prezes Rady Ministrów). Prezident jmenuje předsedu vlády, který navrhuje její složení. Následně prezident jmenuje premiéra a jeho vládu, kterým Sejm uděluje důvěru (Evropská unie, 2020).

Parlament je od roku 1989 dvoukomorový: tvoří jej Sejm (460 poslanců) a Senát (100 členů). Předseda Sejmu i Senátu se nazývá maršálek (marszałek). Obě komory jsou volené na společné čtyřleté volební období, avšak liší se rozdílným volebním systémem. Poslanci jsou voleni poměrným volebním systémem, senátoři většinovým volebním systémem. Do Sejmu se dostane strana, která překročí 5 %, 8 % pro koalici. Společné zasedání obou komor parlamentu je nazýváno Národní shromáždění PR (Zenkner, ©2005-2021).

Soudní systém Polské republiky se skládá z Nejvyššího soudu (Sąd Najwyższy), obecných soudů (sądy powszechne), správních soudů (sądy administracyjne) a vojenských soudů (sądy wojskowe) (Polsko, 2012).

Polsko se stalo v květnu 2004 členem Evropské unie. V Evropském parlamentu zasedá 52 polských poslanců. Od roku 2007 vstoupilo Polsko do schengenského prostoru, avšak prozatím nepřijalo euro. Do NATO vstoupilo Polsko v březnu 1999. Polsko je také členem mnoha organizací jako jsou Visegrádská skupina, Výmarský trojúhelník, Rada států Baltského moře, OSN, Světové obchodní organizace (WTO), Rady Evropy, Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) a dalších mezinárodních organizací (Polsko, 2012).

***Shrnutí:*** + *Polsko je členem mnoha organizací, +/- změny v politické situaci*

- **Ekonomické faktory**

Mezi ekonomické faktory patří základní makroekonomické ukazatele (výše hrubého domácího produktu, míra inflace, hrubý domácí produkt na jednoho obyvatele), sazby daně z příjmu a stabilita měnového kurzu.

**Sazba daně z příjmu právnických osob** činí 19 % základu pro výpočet daně anebo 9 % základu pro výpočet daně pro daňové pokladníky, jejichž příjmy za fiskální rok nepřesáhly v PLN částku odpovídající 1 200 000 EUR (Polsko: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled, © 1997-2021).

Při vstupu na polský trh se platí daň z přidané hodnoty. Základní **sazba daně z příjmu**, takzvaně DPH, činí 23 % vztahující se na většinu zboží a služeb, pro některé zboží a služby jsou stanoveny snížené sazby 8 % a 5 % týkající se zboží související s ochranou zdraví a zemědělských produktů. Od 1. ledna 2018 vzniká mikropodnikům povinnost vést elektronický registr DPH (registraci prodeje a nákupů DPH) a posílat Jednolity Plik Kontroly VAT (JPK\_VAT) stejně jako velké společnosti od 1. července 2016 a malé a střední společnosti od 1. ledna 2017. (Polsko: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled, © 1997-2021).

Zavedení online registračních pokladen v Polsku je upraveno novelizovaným zákonem o daních ze zboží a služeb (zákon o DPH, v Polsku VAT) a nařízením Ministerstva financí o pokladnách. Novela vstoupila v platnost 1. května 2019. (Kasy fiskalne online - ostateczny termin wdrożenia, © 2006-2021).

Podnikatelé, kteří začali zaznamenávat tržby pomocí online registrační pokladny, mohou po splnění určitých podmínek využít slevu na její nákup (90% hodnoty, nejvýše 700 PLN). Slevu lze využít v případě, že podnikatel začne pokladnu používat nejpozději do 6 měsíců (Kasa fiskalna w firmie - co warto wiedzieć?, © 2006-2021).

Tabulka 4: Odkdy je povinnost online registrační pokladny v Polsku?

**Zdroj:** (Kasy fiskalne online - ostateczny termin wdrożenia, © 2006-2021)

Online registrační pokladny - odkdy je povinnost a pro koho?		
LEDEN 2020	ČERVEN 2021	ČERVENEC 2021
automobilové opravy čerpací stanice	hotely, penziony, gastronomie podnikatelé obchodující s uhlím	kadeřnické a kosmetické salóny společnosti poskytující zdravotní služby lékaři zubaři právníci zařízení pro zlepšování fyzické kondice

**Hrubý domácí produkt (HDP)**, mezinárodně známý jako Gross Domestic Product, se používá pro určování výkonnosti ekonomiky státu. HDP je celková peněžní hodnota statků a služeb vytvořená za dané období na určitém území. Více než polovina HDP země pochází ze sektoru služeb, zejména z rostoucího realitního průmyslu. Polsko bylo jediným členským státem, který si v době hospodářské krize udržel mírný hospodářský růst (Poland, 2021).

Z důvodu koronavirové krize v roce 2020 zaznamenalo Polsko pokles HDP o 4 %, přestože se očekával jeho růst. Předpokládá se, že v letošním roce hrubý domácí produkt vzroste o 3,9 % (Poland, 2021).

Tabulka 5: Ukazatelé HDP

Zdroj: (Polsko: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled, © 1997-2021)

HDP	2016	2017	2018	2019	2020
Ukazatelé HDP (v %)	3,1	4,9	5,3	4,1	-4,0
HDP/obyv. (tis.USD)	12,4	13,8	15,5	15,6	14,7

**Inflace** je chápána jako opakovaný nárůst cenové hladiny zboží a služeb v dané ekonomice v určitém časovém období. V letech 2015 a 2016 docházelo v Polsku k mírné deflaci. Od roku 2017 se cenová hladina začala zvyšovat a v průběhu roku 2020 dokonce Polsko v žebříčku EU předběhlo Českou republiku. V roce 2020 dosáhla průměrná cenová hladina inflace nárůstu na 2,9 %. Důvody vedoucí k vyššímu růstu inflace jsou spojeny s negativními dopady německé průmyslové recese (Polsko: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled, © 1997-2021).

Tabulka 6: Inflace (v %)

Zdroj: (Polsko: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled, © 1997-2021)

Inflace (v %)	2016	2017	2018	2019	2020
	-0,6	2	1,7	2,3	2,9

V případě expanze na zahraniční trh je potřeba sledovat i **vývoj měnového kurzu**. Oficiální měnou Polska je polský zlotý (PLN). Z grafu lze vyčíst, že měnový kurz se pohybuje okolo 6 Kč (Kurzycz, 2021).



Graf 1: Vývoj měnového kurzu

Zdroj: (Kurzycz, 2021)

**Shrnutí:** + předpokládaný růst HDP, + povinnost vést elektronický registr DPH, - růst inflace, - měnový kurz (Česká republika není členem eurozóny), - nejistota v souvislosti s pandemií

- **Sociální faktory**

**Míra registrované nezaměstnanosti** v Polsku každoročně klesá. Ačkoliv v roce 2020 míra registrované nezaměstnanosti vzrostla v souvislosti s pandemií, předpokládá se do dalších let opět klesající tendence. V rámci EU Polsko patří do skupiny zemí s nejnižší mírou nezaměstnanosti stejně jako Česká republika, Německo a Maďarsko (Polsko, © 1997-2020).

Tabulka 7: Míra registrované nezaměstnanosti v Polsku (v %)  
Zdroj: (Polsko, © 1997-2020)

Míra registrované nezaměstnanosti (v %)	2016	2017	2018	2019	2020
	8,2	6,6	5,8	5,4	6,2

Důležitou informací pro zpracování analýzy je **počet malých a středních podniků, živnostníků a řemeslníků** v segmentu HOREKA, obchod a služby, které budou osločovány na polském trhu. Tato data je obtížné získat, jelikož poskytnuté statistiky nejsou pro naše potřeby úplné a nelze pracovat s daty pro daný rok, jelikož jsou vydávána jednou za 5 let. Nejnovější statistika, byla získána z roku 2016 a udává data ohledně segmentu HOREKA a služby. Data budou využita pro lepší orientaci na trhu.

Tabulka 8: Struktura prodejen gastronomie v Polsku v roce 2016  
Zdroj: (Dotykačka ČR, 2021)

Typ prodejny	Počet	%
Restaurace	20 018	28,9
Bary	20 844	30,1
Jídelny	4 250	6,2
Ostatní prodejny gastronomie	24 083	34,8
Celkem	69 195	100

Tabulka č. 9 zobrazuje **průměrné měsíční výdaje obyvatel na 1 osobu** v Polsku podle vojvodství. Nejvyšší průměrné výdaje na osobu v Mazovském vojvodství s hlavním městem Varšava dosahuje částky 1370, 71 PLN. Průměrné výdaje v restauracích a hotelech na osobu činí v Mazovském vojvodství 72, 17 PLN.



Tabulka 9: Měsíční výdaje obyvatel na služby v Polsku podle vojvodství rok 2016  
Zdroj: (Dotykačka ČR, 2021)

Vojvodství	Průměrné měsíční výdaje na 1 osobu (v PLN)	
	celkově	včetně restaurací a hotelů
Dolnosaské	1178,66	64,49
Kujavsko-pomořské	1022,54	31,66
Lublinské	971,28	37,53
Lubušské	1118,3	46,58
Lodžské	1146,23	46,81
Malopolské	985,77	43,24
Mazovské	1370,71	72,17
Opolské	1102,99	49,36
Podkarpatské	922,32	26,84
Podleské	1003,43	35,49
Pomorské	1058,53	41,55
Slezské	1136,42	37,43
Svatokřížské	903,17	33,01
Varmijsko-mazurské	904,91	28,61
Velkopolské	959,2	36,77
Západoomořanské	1106,62	45,89

**Shrnutí:** + snižující se míra nezaměstnanosti, + počet potencionálních klientů v segmentu HOREKA, - neúplnost údajů ohledně počtu zákazníků, které by společnost mohla oslovit

#### • Technologické faktory

Technologické faktory poskytují údaje o technické vyspělosti země a o možnosti využívání jejího vědecko-výzkumného potenciálu. K analýze technologického prostředí se využívají ukazatele hrubých domácích výdajů na výzkum a vývoj GERD, ukazatel BERD vyjadřující celkové výdaje na výzkum a vývoj v podnikatelském sektoru, počet mezinárodních patentů či vědeckých pracovníků, vybavenost výpočetní technikou nebo počet uživatelů na internetu (Machková, 2009, s. 29).

Tabulka 10: BERD – Výdaje na výzkum a vývoj (v %)  
Zdroj: (Eurostat, 2021)

Výzkum a vývoj	2016	2017	2018	2019
EU	2,12	2,16	2,18	2,19
Česká republika	1,67	1,77	1,90	1,94
Polsko	0,96	1,30	1,21	1,32

Údaje jsou uváděny v kontextu ve srovnání se státy Evropské Unie a s Českou republikou. Výdaje Polska na výzkum a vývoj v podnikatelském sektoru jsou menší než v České republice.

Rozvojem komunikačních technologií a informačních systémů dochází k rychlému zpracování velkého množství dat a jejich okamžitý přenos do zahraničí bez vysokých nákladů, posílení možnosti strategického plánování mezinárodních aktivit a internacionalizaci služeb. Informační technologie zefektivňují vztahy mezi odběrateli, dodavateli i zákazníky (Machková, 2009, s. 36).

**Shrnutí:** + zvyšující se výdaje na výzkum a vývoj, + rozvoj komunikačních technologií a informačních systémů, - nižší výdaje na výzkum a vývoj než v ČR

- **Legislativní faktory**

Po vstupu do Evropské unie se Polská republika řídí právní normou:

Zákon ze dne 2. 7. 2004 „O swobodzie działalności gospodarczej“. Tato norma reguluje hospodářskou činnost na polském teritoriu. Zahraniční podnikatelé v členských státech EU mohou vykonávat hospodářskou činnost v rámci stejných pravidel, jako podnikatelé v Polsku (Polsko: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu, © 1997-2020).

Zahraniční podnikatelé mohou provádět činnost podniku na úseku zahraničního obchodu, dopravy, kultury a turistiky formou pobočky (odział) a reprezentační kanceláře (przedstawicielstwo). Podmínkou je získání souhlasu příslušného ministra, který je vydáván na základě zákona Právo hospodářské činnosti ze dne 19. 11. 1999 (Dz. Ustaw č. 101 ze 17. prosince 1999), který rovněž obsahuje podmínky činnosti (Polsko: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu, © 1997-2020).

**Zahraniční osoby mohou v Polsku zakládat:**

- společnosti s ručením omezeným, 5 000 PLN,
- akciové společnosti, 500 000 PLN,
- komanditní společnosti,
- komanditní – akciové společnosti (Polsko: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu, © 1997-2020).

V souladu se zákonem mohou reprezentační kanceláře provádět pouze reklamní činnosti a propagovat svou společnost. Zastoupení nemá právní subjektivitu, ale musí respektovat daňové, účetní, devizové a další předpisy (Polsko: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu, © 1997-2020).

Vzhledem k legislativním změnám je výhodnější založení obchodní společnosti. Proces založení společnosti, způsob regulace, vnitřní uspořádání, práva a povinnosti společníků je regulován právem obchodních společností (Kodeks Spółek Handlowych, Dz.U. 94/2000) (Polsko: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu, © 1997-2020).

Zahraniční společnosti se řídí kromě zákoníku práce a zákona na ochranu životního prostředí také ustanovením devizového zákona (Dz.Ustaw č. 136/1994, pol. 703) a celního zákona (Dz. Ustaw č. 23/1997, pol. 117 a č. 64/1997, pol. 407) (Polsko: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu, © 1997-2020).

Zahraniční firmy využívají především formu společnosti s ručením omezeným z důvodu daňových výhod, jednoduchosti při zakládání, nižšímu ručení a nižší oznamovací povinnosti (Polsko: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu, © 1997-2020).

Uzavírání smluv o obchodním zastoupení a obchodních smluv se řídí předpisy občanského zákoníku (Dz.U. 16/1964 ve znění pozdějších úprav) (Polsko: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu, © 1997-2020).

***Shrnutí:*** - *dodržování mnoha právních předpisů, norem či postupů*

- **Ekologické a Enviromentální faktory**

Jelikož je Polsko členem EU musí dodržovat přísné enviromentální normy, které jsou podporovány specializovanými výzkumnými programy, právními předpisy i vynaloženými finančními prostředky. Vlády jednotlivých členských států stanovily jasné cíle, kterými se má evropská politika v oblasti životního prostředí řídit. Mezi tyto cíle patří: ochrana, zachování a rozvoj přírodního bohatství Unie, přeměnit EU v ekologické a konkurenceschopné nízkouhlíkové hospodářství plně využívající obnovitelné zdroje a chránit občany před enviromentálními tlaky a riziky ovlivňující jejich zdraví a dobré životní podmínky (Evropská unie: Životní prostředí, 2020).

***Shrnutí:*** + *dodržování enviromentálních norem v rámci EU, + poskytnuté finanční prostředky na dodržování enviromentálních norem, - celosvětový problém ochrany životního prostředí*

### 3.3.2 Obchodní politika a bariéry vstupu na trh

Polsko je stejně jako Česká republika od roku 2004 členskou zemí Evropské unie, pro které platí podmínky vnitřního trhu EU. Vnitřní trh EU je největším jednotným trhem na světě, na kterém probíhá volný obchod mezi členskými státy EU. Vytvořením tohoto trhu vznikl prostor, ve kterém platí takzvané čtyři základní svobody, a to volný pohyb zboží, osob, služeb a kapitálu. Vnitřní trh EU také významně napomáhá dosažení vyššího ekonomického růstu, vyšší životní úrovně a významnějšího postavení Evropy na mezinárodním poli (Muller, © 2005-2020).

Uvolnění pohybu zboží bylo dosaženo odstraněním tarifních překážek a vytvořením jednotné celní unie, ve které se nevybírají cla a kvóty. Odstranění *tarifních překážek* přineslo znatelný nárůst vzájemné obchodní výměny mezi členskými státy EU. V mezinárodní obchodní praxi se ovšem vyskytují *netarifní překážky*, které jsou charakteristické rozdílnými domácími předpisy, jimž musí dovážené zboží odpovídat. Existují dva způsoby, jak zajistit na vnitřním trhu volný pohyb zboží: členské státy si budou vzájemně uznávat rozdílné technické požadavky na různé zboží nebo sjednocení (harmonizace) rozdílných technických předpisů v případě, že členská země trvá na jejich udržování. Byly vytvořeny směrnice s technickými normami, které přecházejí do legislativy členských zemí. Výrobek, který odpovídá základním požadavkům směrnice je *certifikován*, tedy prověřuje shodu výrobků s požadavky směrnic a technických požadavků. *Označení CE* na výrobku znamená potvrzení shody (Muller, © 2005-2020).

Jednou z obchodních bariér je rozdíl v nepřímých daních (daň z přidané hodnoty a spotřební daně). EU rozhodla o sblížení sazeb DPH: standartní sazba (s minimální sazbou 15 % a horní hranici určenou na 25 %). Členské země se v rámci tohoto rozmezí rozhodují, jakou sazbu určí. Nižší (snížená) sazba DPH má jednu nebo dvě úrovně, minimálně na úrovni 5 %, horní sazba není určena, ale v praxi nepřekračuje 9 % (Mintálová, 2013).

**Shrnutí:** + jednotný trh EU pro volný pohyb zboží, osob, služeb a kapitálu, + jednotná celní unie, + přijetí na polský trh, + směrnice technických norem, - rozdíl v sazbě DPH, - nepřijetí na polský trh

### **3.3.3 Potenciál cílových trhů**

Pomocí analýzy trhu jsou stanoveny segmenty, které společnost Dotykačka ČR osloví na polském trhu a také marketingový výzkum, který zkoumal, jaké faktory ovlivňují kupující online registračních pokladen nebo pokladních systémů (POS systémů) na tomto trhu.

- **Segmentace trhu**

Společnost Dotykačka ČR je poskytovatelem řešení a služeb v oblasti pokladních systémů pro malé a středně velké podnikatele, řemeslníky a živnostníky v segmentu HOREKA, obchodu a služeb.

- **Marketingový výzkum**

Marketingovým výzkumem společnost Dotykačka ČR zjišťuje informace o faktorech, které ovlivňují kupující při nákupu online registračních pokladen či pokladního systému (POS systému) na trhu v Polsku. Výsledky výzkumu lze použít především pro rozvoj povědomí o značce a oslovení nových potenciálních zákazníků na polském trhu. Pomocí získaných odpovědí lze vytvořit koncept nabídky zařízení a služeb, který očekávají potenciální zákazníci od zařízení na trhu pokladních systémů. Na tomto vytvořeném konceptu lze postavit reklamní sdělení zvyšující povědomí o značce Dotykačka.

Marketingový výzkum byl prováděn za úplatu obchodními partnery, kteří se zabývají prodejem online registračních pokladen a pokladních systémů. Obchodní partneři měli za úkol seznámit zákazníka se značkou Dotykačka a požádat zákazníka o vyplnění připraveného dotazníku, který poskytla společnost Dotykačka ČR. Dále byl výzkum prováděn zasláním dotazníku prostřednictvím e-mailové pošty zákazníkům podnikajícím v segmentu gastronomie, pohostinství, obchod a služby. Získané odpovědi slouží jako podklad pro primární sběr dat. Zvoleným výzkumem byl v tomto případě kvantitativní výzkum.

Dotazník pro marketingový výzkum byl obchodním partnerům předán v listopadu loňského roku a v prosinci 2020 byl rozeslán prostřednictvím e-mailu, avšak návratnost dotazníku přes emailovou schránku nebyla příliš vysoká. Vyhodnocení dotazníku proběhlo v lednu 2021. Z výsledků vyplývá, že na dotazník odpovědělo 114 respondentů.

**Cíle:**

- určit faktory, ovlivňující kupující při nákupu online registrační pokladny či pokladního systému,
- zjistit, zda zákazníci zvažují koupi online registrační pokladny nebo pokladního systému,
- zjistit, jakou cenu je ochoten zákazník zaplatit za online registrační pokladnu či pokladní systém,
- zjistit, jaké speciální funkce zákazník požaduje v případě, že zvolí nákup pokladního systému.

**Hlavní výzkumná otázka:** Jaké faktory ovlivňují kupující při výběru a nákupu online registrační pokladny nebo pokladního systému?

**Zhodnocení marketingového výzkumu**

Marketingový výzkum byl prováděn za úplatu obchodními partnery, zabývající se prodejem elektronických registračních pokladen či pokladních systémů na polském trhu. Obchodní partneři měli za úkol představit potenciálním zákazníkům naši společnost a požádat tyto zákazníky o vyplnění dotazníku. Návratnost dotazníku při této volbě dotazování byla vysoká. Ze získaných výsledků vyplývá, že obchodní partneři nejspíš představili značku Dotykačka potenciálním zákazníkům, ovšem nevěnovali příliš velkou pozornost představení řešení a služeb, které tato společnost nabízí. V případě další spolupráce s obchodními partnery bude zapotřebí dbát na jejich přeškolen, aby věděli, jakým způsobem značku Dotykačka prezentovat.

Byla využita forma dotazování prostřednictvím e-mailu. Návratnost odpovědí této volby dotazování nebyla vysoká. Bylo předpokládáno, že respondenti nebudou mít povědomí o značce Dotykačka a tento předpoklad byl správný, avšak potřebné informace byly tímto způsobem získány.

Společnost Dotykačka ČR v dotazníku oslovila respondenty z vybraných segmentů – na polském trhu jsou to segmenty HOREKA (gastronomie a pohostinství), obchod a služby. U respondentů zjišťovala zejména faktory a funkce, které zákazníky ovlivňují při výběru online registrační pokladny nebo pokladního systému. Je zřejmé, že zákazníky

nejvíce ovlivňuje cena, a proto zvažují spíše koupi online registrační pokladny nežli pokladního systému.

Reklamní sdělení, zvyšující povědomí o společnosti Dotykačka ČR, bude tedy spíše cíleno na kvalitu nabízeného řešení a služeb, jelikož cena za pokladní systém převyšuje 2000 PLN a podle odpovědí respondentů je požadována nižší cena. Přesvědčit zákazníka o koupi pokladního systému lze pomocí výhody poskytnuté Ministerstvem financí k financování až 90 % hodnoty (nejvýše však 700 PLN) z ceny pokladního systému. Náklady na koupi pokladního systému nebudou tak vysoké v případě, že zákazník tuto výhodu využije. Zákazníka lze ke koupi přesvědčit i slevou na licenci nabízenou přímo společností.

Společnost Dotykačka ČR nabízí nejenom běžné funkce pokladního systému, ale dokáže také přizpůsobit nabídku požadavkům respondentů. Pomocí získaných informací lze začít přizpůsobovat i reklamní sdělení, které bude postaveno na nejvíce požadovaných funkcích zákazníka pro jednotlivé segmenty.

V České republice je společnost Dotykačka ČR známá svou spolehlivostí, jednoduchostí a užitečností. S tímto konceptem naváže i na trhu pokladních systémů v Polsku.

Cílem marketingového výzkumu bylo zjistit faktory ovlivňující zákazníky ke koupi online registrační pokladny nebo pokladního systému. Pomocí získaných informací lze vytvořit koncept reklamních sdělení, který bude zaměřen na přesvědčení zákazníků ke koupi pokladního systému nabízeného společností Dotykačka ČR na polském trhu. Za limity výzkumu je považována nízká zpětná vazba respondentů a krátká doba výzkumu. Výsledky získané z kvantitativního výzkumu jsou zobrazeny v grafech v příloze č. I.

***Shrnutí:*** + zjištění faktorů ovlivňující zákazníky ke koupi pokladního systému, + požadované funkce zákazníků, + sleva na licenci, + uplatnění ministerské výhody, - cena pokladního systému, - povědomí o značce Dotykačka

### **3.3.4 Porterova analýza pěti sil**

Porterův model konkurenčních sil slouží ke zkoumání konkurenčního prostředí, analýze odvětví a jeho rizik s cílem pochopit síly ovlivňující konkurenci a vytvoření tak možnosti konkurenčního zvýhodnění.

## **1. Hrozba vstupu nových konkurentů na trh**

Nejnáročnější podmínkou vstupu na polský trh je především přijetí domácí či zahraniční společnosti vstupující na trh, jelikož vstup na polský trh s jakýmkoliv zbožím či službami znamená utkat se s obrovskou konkurencí. Společnost, která se připravuje proniknout na polský trh, se s ním dopodrobna seznámí a zpracuje svůj marketingový plán – soubor konkrétních opatření nutných pro úspěšnou realizaci zavedení či zvýšení svého prodeje. Podmínky vstupu na trh se pro zahraniční společnost liší od podmínek pro domácí společnost vstupující na trh. Zahraniční společnosti se před vstupem na polský trh musí seznámit s platnou legislativou. V rámci Evropské unie hovoříme o volném pohybu zboží.

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh je reálná, jelikož zájem živnostníků, malých a středních podnikatelských subjektů o pokladní systémy s přijetím upraveného novelizovaného zákona o DPH a vyhláškou o pokladnách vstupující v platnost dne 1. května 2019 roste. S ohledem na sílící konkurenci na polském trhu má propagace velmi důležitý vliv na zavedení výrobku na trh.

## **2. Substituční výrobky**

Zákazník se rozhoduje o nákupu online registrační pokladny nebo rozsáhlého počítačového hardwaru s připraveným a integrovaným prodejním systémem POS (point of sale), fungující také jako prostředník při bezhotovostních platbách kartou nebo telefonem. Volba softwaru závisí na typu podnikání. Součástí pokladního systému jsou externí zařízení, jako je platební terminál, fiskální tiskárna a v některých případech čtečka čárových kódů.

Rozhodnutí, zda si zákazník zakoupí pouze online registrační pokladnu nebo celý pokladní systém, závisí především na rozsahu a typu podnikání nebo jeho rozpočtu. Z marketingového výzkumu bylo zjištěno, že zákazníky při výběru ovlivňuje cena, která je při koupi pokladního systému vyšší oproti ceně elektronické registrační pokladny, ale také spolehlivost, rychlost, jednoduchost a rozmanité řešení, služby a funkce, které nabízí převážně pokladní systém.

Online registrační pokladna je pro společnost Dotykačka substitučním výrobkem, který mohou zákazníci zakoupit namísto nabízeného pokladního systému. Z tohoto důvodu je hrozba substitučních výrobků vysoká.



### **3. Vyjednávací síla kupujících**

Zákazníci, tedy živnostníci, malé a středně velké podnikatelské subjekty v segmentu HOREKA, obchod a služby, hledají na trhu pokladních systémů vysoce kvalitní řešení přizpůsobené jejich potřebám. Před koupí pokladního systému zákazník rozhoduje, zda vybraný systém vyhovuje jeho typu podnikání. Existuje mnoho pokladních systémů navržených speciálně pro konkrétní segmenty. Zákazník získává informace od výrobce nebo dodavatele pokladního systému. V případě dodavatelů hovoříme o partnerech předávajících informace o nabídce pokladních systémů zákazníkům. Pro zákazníka je nákup pokladního systému investicí, která rozvíjí jeho podnikání a pomáhá zlepšovat fungování společnosti. Při výběru pokladního systému tedy rozhodují klíčové prvky rychlosti a spolehlivosti. Zákazníci volí, jaký pokladní systém bude nejlepší pro jejich podnikání. Vyjednávací síla kupujících je tedy vysoká.

### **4. Vyjednávací síla dodavatelů**

V tomto kontextu jsou dodavatelé chápáni jako investoři, jejichž projevená důvěra a poskytnutí finančních prostředků pro expanzi vybraný polský trh pomohou společnosti dosáhnout stanoveného cíle. V případě, že by společnost musela požádat o financování expanze banku, čerpala by z cizích zdrojů. Jelikož poskytnuté peněžní prostředky pro expanzi na polský trh společnost potřebuje, vyjednávací síla dodavatelů, tedy investorů a banky, je vysoká.

Mezi dodavatele lze zahrnout partnery zabývající se prodejem pokladních systémů na polském trhu. Partneři poskytují za úplaty informace zákazníkům o nabídce pokladních systémů. V případě, že společnost Dotykačka vstoupí na polský trh, může partnery využít nejenom k propagaci nabídky pokladních systémů, ale také k jejich prodeji za určitou provizi. V této chvíli požádala společnost o spolupráci tyto partnery: Abba1, Elzab. Hledání nových partnerů proběhne ve chvíli, kdy společnost vstoupí na zahraniční trh. Vyjednávací síla dodavatelů je tedy vysoká.

### **5. Rivalita mezi současnými konkurenty na trhu**

Na polském trhu online pokladních systémů najdeme několik společností poskytující vysoce kvalitní řešení přizpůsobená potřebám malým a středně velkým podnikatelským subjektům v segmentu HOREKA, obchodu a služeb. Online pokladní systém Storyous, fungující na platformě android, je systémem navrženým s ohledem na gastronomii.

Ideální využití pro malé a střední podniky – bary, pizzerie, restaurace rychlého občerstvení, kavárny, zmrzlinárny, a dokonce i malé restaurace.

Společnost iPOS nabízí online pokladní systém nejenom v oblasti gastronomie, ale také v segmentu obchod a služby. Další společnosti, které nabízejí pokladní systémy jsou například IceRetail, Flashcom, POSBOX a další.

Na polském trhu najedeme prodejce nabízející online registrační pokladny. Záleží tedy na zákazníkovi, zda zvolí nákup pouze online registrační pokladny nebo pokladního systému nabízející rozšířené vybavení a mnoho nadstandardních funkcí. Rivalita mezi současnými konkurenty na trhu je vysoká, jelikož každý chce získat co největší počet spokojených uživatelů pokladních systémů.

***Shrnutí:*** + obchodní partneři, + důvěra investorů, - vstup konkurence na polský trh  
- vyjednávací síla kupujících je vysoká, - substituční výrobek, - konkurence na polském trhu, - obchodní partneři,

### **3.3.5 Hodnocení rizik**

Expanze na zahraniční trh s sebou přináší značná rizika, kterým je dobré se vyhnout, zmírnit jejich dopad nebo snížit pravděpodobnost jejich vzniku.

Společnost může ohrozit nevhodně zvolený trh, nepřijetí na polský trh, neznalost polského jazyka, nedostatečná výše poskytnutých finančních prostředků investory, náklady související s expanzí, špatný výběr obchodních partnerů, konkurence na trhu, vývoj měnového kurzu, neprodejnost pokladních systémů či odložení fáze VAT z důvodu pandemie COVID-19. Rizika a jejich analýza jsou podrobněji rozepsána v kapitole 4.7.

## **3.4 Analýza vnitřního prostředí**

Vnitřní prostředí bude zkoumáno za použití analýzy marketingového mixu a McKinesyho modelu 7S. Pomocí této analýzy lze zjistit silné a slabé stránky společnosti.

### 3.4.1 Marketingový mix

Analýzou marketingového mixu jsou získány informace ohledně produktové politiky dle konceptu v ČR, navazující cenové politiky, distribuční politiky a komunikační politiky. Tyto informace budou složít jako podklad pro stanovení marketingového mixu v Polsku.

- **Produktová politika**

Společnost Dotykačka nabízí spolehlivý pokladní systém fungující na zařízení s operačním systémem Android. Systém je jednoduchý a rychlý z hlediska obsluhy, má intuitivní správu produktů, kategorií a snadnou práci s účty a pokladnou. Nabízí množství praktických funkcí, vzdálenou správu a skladovou aplikaci, kterou ocení podnikatelé s větším počtem skladových položek, pokladen a uživatelů.

Podnikatelé, řemeslníci a živnostníci vybírají ze třech typů licencí SNADNO, NAPLNO a NEOMEZENĚ zahrnující množství volitelných funkcí včetně nonstop technické podpory.



Obrázek 12: Typy licencí  
Zdroj: (Dotykačka, 2021)

Pokladní software **Dotykačka SNADNO** je vhodný pro začátek podnikání a menší provozovnu a malé živnostníky. Zahrnuje neomezený počet položek a uživatelů, NONSTOP technickou a online podporu, základní sadu 50 + funkcí, neobsahuje skladovou aplikaci (Dotykačka, 2021).

**Dotykačka NAPLNO** je vhodná pro rostoucí, náročnější typy podnikání a více provozoven. Nabízí kompletní sadu 70 + funkcí, profesionální skladovou aplikaci a jeden mobilní terminál/číšníka (Dotykačka, 2021).

**Dotykačka NEOMEZENĚ** je software vhodný pro více provozoven, propojené pokladny, sklady a restaurace se zahrádkou. Obsahuje výše uvedené funkce, VIP telefonickou podporu, neomezený počet mobilních terminálů/číšníků a zdarma zákaznický displej (Dotykačka, 2021).

Sada funkcí se skládá z obecných funkcí, práce s hotovostí, práce s účty v pokladně, práce s produkty v pokladně, správa skladových zásob, správa pokladen online odkudkoliv, technická podpora a napojení na další systémy. Samozřejmostí pokladního softwaru je jednoduchá instalace a ovládání, platební terminál ke každé pokladně, funkčnost při výpadku internetu, detailní online návody, evidence tržeb více podnikatelů s různým IČ a tisk účtenek mimo elektronickou evidenci tržeb (Dotykačka, 2021).

Pokladní systémy Dotykačka díky množství rozšíření a napojení na další služby a systémy pomáhá s dalšími aspekty podnikání. Hlavní integrace zefektivňující podnikání jsou *Vyzvednisi.cz* – objednávkový systém bez provize, *Shoptet* – propojení e-shopu s dotykovou pokladnou, *Qerko* – placení přímo od stolu, kamerový systém *NetRex*, objednávkový systém *Adaptee Gastro*, platební terminály za skvělou cenu, export dat do účetních systémů, propojení s e-shopem, propojení s ostatními systémy přes API (Dotykačka, 2021).

#### **Pokladnu lze zvolit ve čtyřech variantách:**

Dotykačka MOBILNÍ 5,5“ s 4G + Wifi datovým připojením, čtečkou EAN a QR kódů a 58 mm integrovanou tiskárnou účtenek a praktickou nabíjecí stanicí (Dotykačka, 2021).



Obrázek 13: Dotykačka MOBILNÍ  
Zdroj: (Dotykačka, 2021)

Dotykačka PLATEBNÍ 5,5“ se zabudovanou tiskárnou účtenek a platebním terminálem. Pokladna podporující 4G + Wifi přenos dat a nabízí možnost skenování EAN a QR kódů. Možnost dokoupení otočného stojanu a dokovací stanice (Dotykačka, 2021).



Obrázek 14: Dotykačka PLATEBNÍ  
Zdroj: (Dotykačka, 2021)

Dotykačka UNIVERZÁLNÍ obsahuje 8“ a 10“ dotykovou pokladnu s 80 mm tiskárnou pokladních účtenek s řezačkou, pokladní stojan a aktualizace zdarma. Lze dokoupit univerzální pokladní terminál (Dotykačka, 2021).



Obrázek 15: Dotykačka UNIVERZÁLNÍ  
Zdroj: (Dotykačka, 2021)

Dotykačka KOMPLETNÍ obsahuje 14“ a 15,6“ dotykovou pokladnu s vysokým rozlišením, 80 mm tiskárnu pokladních účtenek s řezačkou, pokladní stojan, aktualizaci licencí zdarma a skrytou kabeláž pro zvýšení estetičnosti a bezpečnosti provozu. Dokoupit lze pokladní váhu se zákaznickým displejem, zákaznický displej s položkovou cenou a reklamou a univerzální platební terminál (Dotykačka, 2021).



Obrázek 16: Dotykačka KOMPLETNÍ  
Zdroj: (Dotykačka, 2021)

K pokladnímu systému lze dokoupit řadu praktického a kvalitního příslušenství pro zefektivnění podnikání jako tiskárny, dotykové pokladny, váhy, čtečky čárových kódů a zákaznické karty (Dotykačka, 2021).

Před koupí lze aplikaci Dotykačka vyzkoušet zdarma na 30 dní. Uživatel stáhne aplikaci Dotykačka z Google Play do tabletu nebo chytrého telefonu s operačním systémem Android a vyzkouší jeho intuitivní a snadné ovládání. Stažená aplikace je plně funkční.

Nově lze vyzkoušet demo verzi aplikace Dotykačka pomocí vzdálené správy (Dotykačka, 2021).

**Shrnutí:** + výběr z několika typů licencí, + široká nabídka pokladních systémů, + příslušenství k pokladním systémům, + vyzkoušení aplikace zdarma

#### • Cenová politika

Společnost Dotykačka nabízí spolehlivý pokladní systém známý na trhu v ČR jako **nejlepší poměr cena/výkon**. Aplikace Dotykačka má mnoho funkcí za skvělou cenu. Tato cena se odvíjí od množství funkcí, které jednotlivé licence zahrnují.

V tabulce č. 11 jsou uvedeny ceny licencí bez DPH. Uživatelé mohou zakoupit licenci na měsíc, anebo v případě zakoupení licence na delší časové období, na rok se slevou ve výši 10 %, na dva roky se slevou 20 % či na tři roky se slevou 30 % (Dotykačka, 2021).

Tabulka 11: Ceny licencí  
Zdroj: (Dotykačka, 2021)

Licence				
Cena				
Název	platba na 1 měsíc	platba na 1 rok	platba na 2 roky	platba na 3 roky
		sleva 10 %	sleva 20 %	sleva 30 %
SNADNO	390,00 Kč	351,00 Kč	312,00 Kč	273,00 Kč
NAPLNO	590,00 Kč	531,00 Kč	472,00 Kč	413,00 Kč
NEOMEZENĚ	990,00 Kč	891,00 Kč	792,00 Kč	693,00 Kč

V případě, že se uživatel rozhodne k přechodu od konkurenční společnosti k Dotykačce získává dotaci 3 000 Kč, která zahrnuje instalaci a zaškolení technikem v provozovně za 1 950 Kč a předplacení licence SNADNO na 3 měsíce. Uživatel doplatí pouze 120 Kč. Dotaci za přechod nelze kombinovat s ostatními slevami a použít na nákup pokladního hardwaru (Dotykačka, 2021).

Pokladní systém lze zakoupit ve čtyřech variantách: MOBILNÍ, UNIVERZÁLNÍ, PLATEBNÍ a KOMPLETNÍ. Uživatel má možnost využít mimořádnou slevu na dani 5 000 Kč (sleva platí pro podnikající fyzické osoby) z pořizovací ceny (Dotykačka, 2021).

Tabulka 12: Ceny pokladních systémů  
Zdroj: (Dotykačka, 2021)

Pokladní systémy	
Název	Cena
MOBILNÍ	5 990,00 Kč
UNIVERZÁLNÍ 8"	6 490,00 Kč
UNIVERZÁLNÍ 10"	7 990,00 Kč
PLATEBNÍ	6 990,00 Kč
KOMPLETNÍ 14"	9 990,00 Kč
KOMPLETNÍ 15,6"	12 990,00 Kč

Aplikaci Dotykačka lze využívat bez závazků. Uživatel platí pouze za období, kdy pokladnu využívá (Dotykačka, 2021).

Uživatel má možnost zapůjčení pokladny na konkrétní dobu, třeba na 1 den, víkend či sezónu. Pronájem je jednoduchý a rychlý. Cena zapůjčení již od 310 Kč bez DPH na 1 den nebo víkendový balíček (pá-po) za 790 Kč bez DPH. Pronájem zahrnuje import až 50 položek, které lze pomocí pokladny prodávat (Dotykačka, 2021).

**Shrnutí:** + kvalitní pokladní systém, + poskytnutá sleva na nákup licence, + využití aplikace bez závazků, + zapůjčení pokladny, - vyšší cena pokladního systému, - sleva na nákup pokladního systému

#### • Distribuční politika

Společnost Dotykačka je k dispozici zákazníkům po celé České republice. V e-shopu na webových stránkách [www.dotykacka.cz](http://www.dotykacka.cz) zákazník objednává veškeré zboží. Pokud objednávka proběhne do 11:00 hod., bude doručena následující pracovní den. Řidič přepravní služby GLS kontaktuje zákazníka o přesném času doručení zásilky. Zboží lze platit na dobírku, bankovním převodem nebo kartou. Zboží lze osobně vyzvednout v Praze nebo v Brně na pobočce. Při nákupu na pobočkách je možné platit v hotovosti nebo kartou (Dotykačka, 2021).

Přes webové stránky je možné sjednat si schůzku s obchodním zástupcem, který přijde přímo k zákazníkovi s nabídkou zboží a služeb. Společnost má obchodní zástupce v Čechách, na Moravě a ve Slezsku. V České republice najedeme Dotykačku na 7 prodejních místech, a to v Praze, Brně, Mělníku, Liberci, Trutnově, Přerově a Louce. Po celé republice je řada servisních a instalačních míst (Dotykačka, 2021).

Dotykačka má rozsáhlou partnerskou síť. Mezi největší obchodní partnery, kteří zákazníkům pomohou s výběrem vhodného kompletu pokladního systému Dotykačka, patří: B – payment, Bidvest, Alza.cz, Tvrdík Servis, Petr Novotný – Novax, Ing. Jaromír Bastl, Data Servis CZ s.r.o., Plešinger & Žežulka, Emil Hlahůlek – EHBS, LBE spol. s.r.o., TAB s.r.o., Gona Systém CZ s.r.o., Anna Korčáková, Centrum pokladen EET, Sivera Electronic s.r.o., Elcomt Systém s.r.o., Michal Filip – Šetřice.Eu (Dotykačka, 2021).

***Shrnutí:*** + e-shop, + doručení objednávky, + vyzvednutí na pobočce, + rozsáhlá partnerská síť, + obchodní zástupci, + řada servisních a instalačních míst, - pobočky v jiných městech

- **Komunikační politika**

Od vzniku společnosti na trhu v ČR využila Dotykačka různé druhy komunikačních nástrojů s jejichž využitím oslovila tisíce uživatelů. Při zavedení elektronické evidence tržeb byla marketingová komunikace mířena na jednotlivé fáze. V současné době, kdy společnost Dotykačka získala největší podíl na trhu v České republice není potřeba masivní propagace, avšak stále musí udržovat povědomí o značce pro informování stávajících uživatelů a získání nových zákazníků.

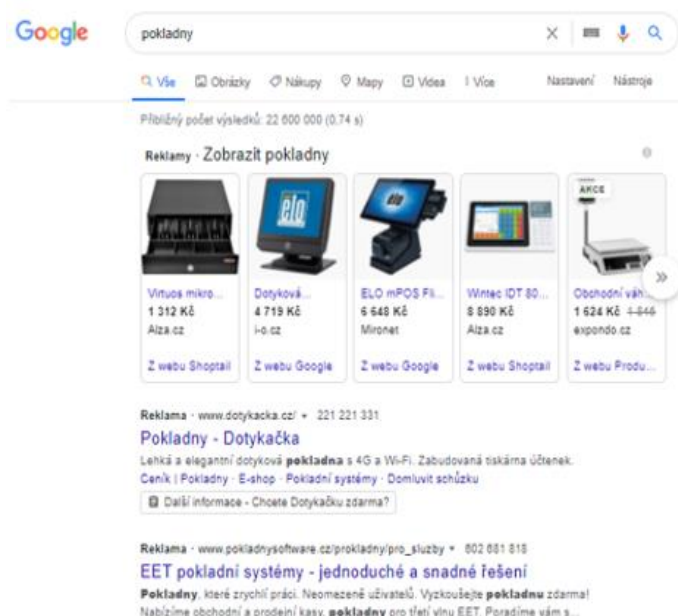
Webovou stránku [www.dotyacka.cz](http://www.dotyacka.cz) spravuje marketingové oddělení společnosti. K propagaci webové stránky používá placenou reklamu a optimalizaci obsahu webu pro vyhledávače – SEO. PPC reklama je placený odkaz zobrazující se na prvních 4 místech zobrazení výsledků vyhledávání v internetových vyhledávačích google.com a seznam.cz. Tato reklama je vytvářena pomocí nástroje Google Ads ve vyhledávači Google a Sklik ve vyhledávači Seznam. Umístění na TOP pozicích ve výsledcích organického vyhledávání (pozice pod reklamou je provádění pomocí SEO optimalizace, u které hraje důležitost analýza klíčových slov. Marketingové oddělení používá analyzátoři klíčových slov, jako jsou bezplatný nástroj Google Ads anebo placený nástroj Collabim, které ukazují, jaké slova jsou nevyhledávanější v oblasti EET a pokladních systémů. Nástroj



Collabim dokáže měřit pozice klíčových slov, monitorovat PPC reklamy, pozici konkurence, analyzovat webové stránky a další. Klíčová slova zaměřená na oblast EET jsou zadávána do SEO nástroje, který vyhodnotí hledanost a pozici ve vyhledávačích Google a Seznam.cz za určité období, které si společnost stanoví.

## Metoda AIDA

Využitím metody AIDA lze posoudit nastavení placených reklam v internetových vyhledávačích Google.com a Seznam.cz, tak aby přilákaly pozornost zákazníka. Reklama je posuzována zákazníky podle jejich přání a potřeb. Dotykačka by měla využít tuto metodu zejména pro vyhledávač Google.com, který využije pro placenou reklamu i v Polsku.



Obrázek 17: Vyhledávač Google  
Zdroj: Google.com

Využitím metody AIDA bylo zjištěno, že Dotykačka nemá veliký zájem investovat do placené reklamy z důvodu, že se stala v České republice největším prodejcem pokladních systémů, a tudíž je značka velice známá. V Polsku bude muset být reklama změněna, aby zákazníci oslovila.

Tabulka 13: Metoda AIDA  
Zdroj: Vlastní zpracování

Webové stránky	A	I	D	A
<b>dotykacka.cz</b>	strohé bodycopy (vysvětlení)	chcete Dotykačku zdarma?	lehká a elegantní dotyková pokladna	odkaz na webovou stránku, telefonní číslo
<b>pokladnysoftware.cz</b>	headline zahrnuje EET	vyzkoušení pokladny zdarma	jednoduché a snadné řešení	odkaz na webovou stránku, telefonní číslo
<b>shopping reklamy</b>	obrázek produktu	akce na pokladnu	uvedená cena	odkaz na webovou stránku

Další komunikační nástroje, které společnost využívá pro propagaci: **odborný tisk** a **deníky**, **superpostery** v 7 městech a dálnicích, **LED velkoplošné panely** v Praze a také Brně, **podpora prodeje** – letáky, ceníky, prodejní manuály, e-shop, veletrhy a výstavy, slevy a ukázky, **PR** – novináři, infografiky, videa, **osobní prodej** – obchodní zástupci a dealeri (prodejní prezentace a setkání), **direct marketing a Telemarketing** – interní i externí call centrum, adresovaný dopis, elektronické nakupování a firemní blog. Dotykačku najdeme i na **sociálních sítích** jako jsou Facebook a Instagram.

**Shrnutí:** + *webové stránky*, + *SEO optimalizace*, + *komunikační nástroje*, - *placená reklama*

### 3.4.2 MCKinesyho model 7S

Analýza 7S je používána pro efektivní hodnocení kritických faktorů představujících nutnou podmínku pro úspěch při realizaci podnikové strategie a dosažení stanovených cílů ve společnosti.

- **Strategie**

Společnost Dotykačka se snaží o dosažení jednotné strategie ve všech zemích, kde nabízí nebo se chystá nabízet spolehlivý pokladní systém. Rozhoduje o misi a vizi společnosti, o tom, co přináší zákazníkům a svých hodnotách.

**Mise:** Dotykačka poskytuje chytrý, spolehlivý a jednoduše použitelný obchodní nástroj pro každé pohostinství, malé obchody a poskytovatele služeb.

**Vize:** Věříme, že moderní technologie mohou **zefektivnit podnikání**, **šetřit čas** a **rozšiřovat nabídku služeb**. Správné technologie jsou jednoduše použitelné a dostupné pro každého vlastníka malého podniku.

**Co přináší zákazníkům:** Dotykačka přináší všem živnostníkům, malým a středním firmám hledajícím efektivní nástroj pro řízení podnikání spolehlivý a intuitivní pokladní systém, který jim pomůže zvýšit zisk a podnikat s přehledem.

**Hodnoty Dotykačky:** Spolehlivost, jednoduchost, užitečnost.

- **Struktura**

Organizační struktura managementu, v tomto případě liniová struktura, ve které jsou jasně dané vztahy nadřazenosti a podřazenosti, je členěna na několik úrovní. V čele stojí generální ředitel společnosti a jednatel společnosti, kteří zodpovídají za celkové směřování a řízení společnosti a politiky k naplňování stanovených cílů. Obchodní ředitel, ředitel IT a vývoje, ředitel zákaznické podpory a ředitel marketingu a PR se zodpovídají generálnímu řediteli a jednatele společnosti. Každý uvedený ředitel má svoje oddělení a skládá si svůj vlastní tým spolupracovníků v České republice i v zahraničí. Tito zaměstnanci se zpočívají jednotlivým ředitelům. Dceřiné společnosti v zahraničí se zodpovídají mateřské společnosti v České republice.

- **Systémy**

Dotykačka nabízí zákazníkům aplikaci, fungující na platformě Android s širokou nabídkou funkcí, včetně vzdálené správy, za výhodnou cenu. Zákazníci si mohou vybrat ze třech licencí SNADNO, NAPLNO a NEOMEZENĚ, které disponují určitým množstvím funkcí. Funkce nabízející všechny typy licencí jsou například elektronická evidence tržeb, práce s hotovostí, účty a produkty v pokladně, správa skladových zásob, správa pokladny online odkudkoliv, technickou podporu a napojení na další systémy. Aplikaci Dotykačka lze vyzkoušet zdarma. Pokladní systémy jsou známy svou spolehlivostí a nenáročným ovládáním. Instalace, zapojení a nastavení pokladního systému je velice jednoduché. Pro správnou funkci a zálohování dat je nutné připojení k internetu, ale pokladní systém je funkční i v případě dočasných výpadků připojení. Po opětovném připojení se data synchronizují. Prostřednictvím **vzdálené správy** zákazník získává kompletní přehled a reporty informací v přehledných tabulkách a grafech nebo si může tyto informace stáhnout v PDF souboru. Vzdálená správa umožňuje snadnější práci s produkty, dodavateli, zákazníky, skladových položek, propojení s účetnictvím, e-shopem i objednávkovým systémem. Ihned po aktivaci licence zákazník získává přihlašovací údaje ke svému účtu ve vzdálené správě.

V případě, že má zákazník zájem o pokladní systém provede **elektronickou objednávku přes e-shop**, která se skládá z několika kroků: v prvním kroku vybere hardware (pokladní systém), ve druhém zvolí typ a délku licence a v posledním kroku odešle objednávku nebo si domluví nezávaznou schůzku.

- **Spolupracovníci**

Zaměstnanci ve společnosti Dotykačka se podílí na rozvoji jednoho z nejmodernějších pokladních řešení, které usnadňuje práci živnostníkům a malým i středním podnikatelům z různých typů podnikání. Svoji práci provádí rádi a dostávají maximum příležitostí uplatnit svůj talent a ukázat své silné stránky. Rozumné a dobré nápady zaměstnanců jsou vždy probírány bez ohledu na to, kdo je vznesl. Práce v Dotykačce je přínosná nejenom pro společnost, ale i pro samotné zaměstnance.

S růstem společnosti v České republice i zahraničí nabízí Dotykačka nové pracovní příležitosti s moderním produktem pro spolehlivé, profesionální pracovníky se zápallem pro věc a samostatným uvažováním. Před nástupem do zaměstnání procházejí pracovníci základním školením a v průběhu zaměstnání mohou své znalosti nadále rozšiřovat.

- **Styl práce vedení**

Ve společnosti Dotykačka převažuje demokratický styl vedení práce, kdy generální ředitel a jednatel delegují část svých pravomocí na podřízené, tedy ředitele a jejich oddělení, ale ponechávají si odpovědnost v konečném rozhodnutí. Jednotlivá oddělení či jednotliví zaměstnanci jsou velice aktivní a přicházejí s nápady. Ředitelům těchto oddělení náleží pravomoci, kdy mohou schválit nápad bez potvrzení generálního ředitele nebo jednatele. Ovšem ve většině případů v první řadě informují generálního ředitele a jednatele a později realizují nápad nebo tento postup provádějí naopak, aby bylo vedení vždy informováno. Je tu kladen důraz na osobní rozvoj všech zaměstnanců ve společnosti a dobré nápady jsou vždy projednány.

- **Schopnosti**

Management v Dotykačce nabízí a předává mnohaleté zkušenosti živnostníkům, malým a středním podnikatelským subjektům v jejich podnikání prostřednictvím spolehlivého pokladního systému. Všichni zaměstnanci ve společnosti Dotykačka mají možnost se s růstem společnosti v České republice i v zahraničí neustále rozvíjet a zlepšovat své

schopnosti a dovednosti. Pracovníci jsou schopni vhodně komunikovat, naslouchat osobám nadřízeným a přijímat od nich zpětnou vazbu, rozvíjet své prezentační i organizační schopnosti, zlepšovat své jazykové dovednosti související s expanzí na zahraniční trh, anebo přizpůsobit se kultuře a zvyklostem na zahraničních trzích.

- **Sdílené hodnoty**

Sdílenou hodnotou se rozumí dosahování vysoké spokojenosti zákazníků s nabízeným pokladním systémem, jeho neustálé zlepšování a navázání dlouhodobé, oboustranné prospěšné spolupráce, ale také růst a rozvoj společnosti Dotykačka a jejich zaměstnanců. Tyto hodnoty jsou stanoveny jak pro Českou republiku, tak pro zahraniční trhy, na kterých se společnost nachází nebo se rozhodne expandovat.

Společnost Dotykačka nabízí svým zákazníkům, především živnostníkům, malým a středním podnikatelským subjektům spolehlivý a jednoduše ovladatelný pokladní systém, který zefektivní jejich podnikání a šetří čas. Pokladní systémy jsou známy pro jednoduchou instalaci, snadnou obsluhu, spolehlivý provoz, nonstop technickou podporu a detailní návody. Společnost si váží i zpětné vazby od zákazníků.

***Shrnutí:** + jednotná strategie, mise a vize, + vztahy nadřízenosti a podřízenosti, + vzdálená správa, + příležitosti pro zaměstnance + elektronická objednávka přes e-shop, + demokratický styl vedení práce, + spokojení zaměstnanci, + schopnosti zaměstnanců*

### **3.5 Analýza vybraných finančních ukazatelů**

Analýza vybraných finančních ukazatelů podniku je prováděna za účelem získání výsledků poměrových finančních ukazatelů – rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Výkazy, potřebné pro provedení analýzy, poskytují data za rok 2017, 2018 a 2019. Za rok 2020 data nebyla doposud zveřejněna.

#### **3.5.1 Rentabilita**

**Ukazatel rentability celkových aktiv (ROA)** vyjadřuje zhodnocení celkového kapitálu používaného v podniku bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou podnikatelské činnosti financovány. Ve sledovaném období je ukazatel rentability aktiv v záporných hodnotách. To znamená, že společnost nezískala žádný zisk z vloženého kapitálu, spíše naopak jej

ztrácela. Společnost Dotykačka ČR na trhu pokladních systémů v České republice působí krátce, což má za následek ztrátu zisku, z důvodu velkého množství investovaných prostředků do podnikání. V roce 2019 Hodnota ROA stále dosahuje záporných hodnot, ovšem oproti roku 2018, kdy dosáhla -0,23 %, roste a dosahuje hodnoty -0,08 %.

**Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE)** vyjadřuje míru zhodnocení vlastních zdrojů vložených do podnikání, kdy poměruje výsledek hospodaření za běžné období po zdanění a vlastní kapitál. Ve sledovaném období společnost Dotykačka ČR dosahovala kladných hodnot. Nejvyšší hodnoty 1,02 % dosahovala rentabilita vlastního kapitálu v roce 2017. V následujících letech docházelo ke snižování hodnoty, jelikož docházelo ke zvyšování VK.

**Ukazatel rentability tržeb (ROS)** vyjadřuje schopnost společnosti dosahovat zisk při dané úrovni tržeb, tedy kolik korun zisku připadne na jednu korunu tržeb (ziskové rozpětí sloužící k vyjádření ziskové marže). Rentabilita tržeb je po celé sledované období záporná, z čehož vyplývá, že podnik negeneroval zisk, ale spíše ztrátu, což znamená, že podnik měl vysoké náklady, které převyšovaly přijaté finanční prostředky. V roce 2019 společnost generovala nejvyšší tržby 83 589 tis. Kč, a proto hodnota ROS roste. Do budoucna se předpokládá kladná hodnota ROS, pokud v následujících letech tržby porostou.

Tabulka 14: Ukazatelé rentability (v %)  
Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatelé rentability	2017	2018	2019
ROA	-0,13	-0,23	-0,08
ROE	1,02	0,72	0,36
ROS	-0,50	-0,34	-0,19

### 3.5.2 Likvidita

Likvidita vyjadřuje schopnost společnosti přeměnit svoje aktiva na peněžní prostředky. Běžná likvidita je likvidita III. stupně, pohotová likvidita II. stupně a okamžitá likvidita I. stupně.

**Běžná likvidita (III. stupeň)** hodnotí celkovou likviditu společnosti, uvažovanou z celého objemu oběžných aktiv. Z výsledků za sledované období bylo zjištěno, že podnik je schopný hradit své krátkodobé závazky z veškerých oběžných aktiv. Doporučená

hodnota pro běžnou likviditu se pohybuje v rozmezí 1,5 až 2,5. Této hodnoty ve sledovaném období společnost nedosáhla. V roce 2017 byla hodnota nižší než doporučená hodnota. V této situaci je společnost nucena hradit závazky z dlouhodobých zdrojů nebo z prodeje dlouhodobého majetku. V roce 2018 a 2019 společnost dosahuje příliš vysoké likvidity, tím snižuje výnosnost společnosti a své finanční prostředky neefektivně váže v oběžných aktivech.

**Pohotová likvidita (II. stupeň)** vyjadřuje schopnost společnosti hradit své závazky bez prodeje zásob. Doporučené hodnoty pro pohotovou likviditu se pohybují mezi 1 až 1,5. Pro zachování likvidity by neměla hodnota ukazatele klesnout pod 1, což se stalo společnosti v roce 2017, kdy dosahovala pohotová likvidita hodnoty 0,76. V roce 2019 byla společnost schopna uhradit své závazky 10krát. Pohotová likvidita je nižší, než běžná likvidita což znamená, že společnost váže velké množství oběžných aktiv v zásobách.

**Okamžitá likvidita (I. stupeň)** značí schopnost společnosti dostát svých závazků z toho co má okamžitě k dispozici. Doporučené hodnoty okamžité likvidity se pohybují v rozmezí 0,9 až 1,1. V roce 2017 a 2018 dosahuje okamžitá likvidita nižších hodnot, a tedy sníženou schopnost společnosti hradit krátkodobé závazky. V roce 2019 je okamžitá likvidita společnosti nad doporučenými hodnotami.

Tabulka 15: Ukazatelé likvidity  
Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatelé likvidity	2017	2018	2019
Běžná likvidita (III. stupeň)	1,24	4,28	17,96
Pohotová likvidita (II. stupeň)	0,76	3,19	10,42
Okamžitá likvidita (I. stupeň)	0,35	0,27	4,16

### 3.5.3 Zadluženost

Ukazatelé zadluženosti slouží k hodnocení finanční struktury podniku z dlouhodobého hlediska. Udává vztah mezi cizími zdroji a vlastním kapitálem nebo jejich složkami. Je nutné si uvědomit, že zadluženost není pouze negativní charakteristikou. Její růst může přispět k růstu rentability. Zvyšuje však riziko finanční nestability.

U **celková zadluženosti** platí, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelům – preferují nízké hodnoty tohoto ukazatele. Celková zadluženost společnosti Dotyčkačka ČR je vysoká, ale ve sledovaném období nedochází k zvyšování zadluženosti.

Výsledky se pohybují v podobných číslech. I přesto, že není doporučena žádná maximální výše zadlužení, společnosti by neměly překročit hodnotu 50 %. Pokud je hodnota vyšší, věřitelé často váhají s poskytnutím úvěru a žádají větší úrok.

**Koeficient samofinancování** udává přehled, do jaké míry jsou aktiva financována vlastním kapitálem. Ze získaných výsledků bylo zjištěno, že společnost nedokáže financovat své závazky z vlastních zdrojů, protože vlastní kapitál je od roku 2017 v záporných číslech.

Tabulka 16: Ukazatelé zadluženosti  
Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatelé zadluženosti	2017	2018	2019
<b>Celková zadluženost</b>	102,54	117,09	113,56
<b>Koeficient samofinancování</b>	-12,57	-32,15	-21,79

### 3.5.4 Aktivita

Ukazatelé aktiv měří efektivnost společnosti v oblasti hospodaření s aktivy. Pokud má společnost příliš mnoho aktiv, vznikají vysoké náklady a nízký zisk. V opačném případě společnost přichází o možné příležitosti.

**Obrat celkových aktiv** měří využití celkových aktiv za daný časový interval, v našem případě jedno účetní období. Doporučená hodnota je mezi 1,6 až 3. Obrat celkových aktiv společnosti Dotykačka ČR je pod spodní hranicí po celé sledovací období, a v takovém případě by bylo dobré zvážit snížení množství celkových aktiv.

**Doba obratu pohledávek** je vyjádřena dobou, která uplyne od prodeje do obdržení platby od zákazníků. Vyšší hodnota je pro společnost horší. Doba obratu pohledávek byla v roce 2019 nejvyšší. Společnost inkasovala pohledávky za 7 měsíců od jejich vystavení.

**Doba obratu závazků** vyjadřuje dobu od vzniku závazku až po jeho úhradu. Počítáme s krátkodobými závazky v čitateli a v jmenovateli dosazujeme průměrné denní tržby. Tato doba by měla být kratší než doba obratu pohledávek. Meziročně společnost Dotykačka ČR zkracuje dobu úhrady svých závazků. V roce 2019 své závazky hradila do 34 dnů. Společnost je tedy velmi solventní vůči svým věřitelům.



Tabulka 17: Ukazatelé aktivity  
Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatelé aktivity	2017	2018	2019
Obrat celkových aktiv (krát)	0,26	0,69	0,41
Doba obratu pohledávek (dny)	78,88	102,44	216,84
Doba obratu závazků (dny)	189,78	35,06	34,61

Shrnutí: - zadlužení společnosti

### 3.6 SWOT analýza

**SWOT analýza** je závěrečný nástroj shromažďující informace z předešlých provedených analýz o společnosti. *Silné stránky* (strenght) a *slabé stránky* (weakness) vycházejí z analýzy vnitřního prostředí a mohou společnost ovlivnit. Příležitosti (oportunities) a hrozby (threath) vycházejí z analýzy vnějšího prostředí a nejsou ovlivnitelné společností. Informace získané z jednotlivých analýz jsou zapisovány do SWOT matice.

Tabulka 18: SWOT analýza  
Zdroj: Vlastní zpracování

VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• lídr na českém trhu</li> <li>• široká nabídka kvalitních produktů</li> <li>• důvěra investorů</li> <li>• nabídka poskytovaných služeb</li> <li>• tým kvalifikovaných zaměstnanců</li> <li>• neustálé vzdělávání zaměstnanců</li> <li>• organické vyhledávání na internetu, SEO optimalizace</li> <li>• e-shop, obchodní partneři v ČR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vyšší cena pokladních systémů</li> <li>• vysoké vstupní náklady na expanzi</li> <li>• neznalost polského jazyka</li> <li>• zadluženost společnosti</li> <li>• placené vyhledávání na internetu</li> </ul>
VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• expanze na polský trh</li> <li>• novelizovaný zákon o DPH a vyhláška o elektronických registračních pokladnách v Polsku</li> <li>• získání nových zákazníků na polském trhu</li> <li>• pád konkurence</li> <li>• vývoj měnového kurzu</li> <li>• spolupráce s obchodními partnery</li> <li>• hledání nových zaměstnanců</li> <li>• jednotná celní unie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nepřijetí na polský trh</li> <li>• nejistota v souvislosti s pandemií</li> <li>• konkurence na polském trhu</li> <li>• vývoj měnového kurzu</li> <li>• špatný výběr obchodních partnerů</li> <li>• nízká nezaměstnanost</li> <li>• existence substitutů s nižší cenou</li> </ul>

Výsledná SWOT matice musí zahrnovat stejný počet položek v každé kategorii. Výběr položek probíhá na základě jejich váhy. Při hodnocení váhy se porovnává důležitost jednotlivých položek podle následujících stupňů – 1 znamená, že položka je důležitější

oproti porovnávanému znaku, hodnota 0,5 má stejnou váhu a 0 znamená, že položka je méně důležitá nežli porovnávaný znak. Hodnoty jsou zpracovány do tabulky, která obsahuje také vypočtenou váhu jednotlivých položek.

Tabulka 19: Hodnocení vah – silné stránky  
Zdroj: Vlastní zpracování

SILNÉ STRÁNKY		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	Σ	Váha (v %)
S1	Lídr na českém trhu	x	0	0	0	0	1	1	1	3	8,33%
S2	Široká nabídka kvalitních produktů	1	x	0	1	1	1	1	1	5	16,67%
S3	Důvěra investorů	1	1	x	1	1	1	1	1	7	23,33%
S4	Nabídka poskytovaných služeb	1	1	0	x	1	1	1	1	5	15,00%
S5	Tým kvalifikovaných zaměstnanců	1	0	0	1	x	1	1	1	4	13,33%
S6	Neustálé vzdělávání zaměstnanců	0	0	0	1	0	x	1	1	2	6,67%
S7	Organické vyhledávání, SEO optimalizace	0	0	0	1	0	1	x	0	2	5,00%
S8	E-shop, obchodní partneři v ČR	1	1	0	1	1	1	1	x	4	11,67%
SOUČET										30	100,00%

Silné stránky společnosti Dotykačka ČR, u kterých vychází výpočtem nejvyšší váhy, jsou především důvěra investorů poskytující finanční prostředky k expanzi na zahraniční trh (S3), široká nabídka kvalitních produktů (S2), nabídka poskytovaných služeb (S4) a tým kvalifikovaných zaměstnanců.

Tabulka 20: Hodnocení vah – slabé stránky  
Zdroj: Vlastní zpracování

SLABÉ STRÁNKY		W1	W2	W3	W4	W5	Σ	VÁHA (v %)
W1	Vyšší cena pokladních systémů	x	1	1	0	1	2	16,67%
W2	Vysoké vstupní náklady na expanzi	1	x	1	1	1	3	33,33%
W3	Neznalost polského jazyka	0	0	x	0	1	1	11,11%
W4	Zadluženost společnosti	1	1	1	x	1	4	38,89%
W5	Placené vyhledávání na internetu	0	0	0	0	x	0	0,00%
SOUČET							9	100,00%

Vstup na zahraniční trh s sebou přináší i vysoké vstupní náklady (W2), a to vede ke zvyšování zadlužení společnosti (W4), pokud bude expanze financována z cizích zdrojů. Aby nedocházelo ke zvyšování zadluženosti, musí společnost přesvědčit investory k financování expanze. Pokladní systémy, které nabízí společnost Dotykačka ČR mají vyšší cenu (W1) než konkurenční značky na polském trhu. Mezi slabé stránky patří i neznalost zaměstnanců polského jazyka (W3).

Tabulka 21: Hodnocení vah – příležitosti  
Zdroj: Vlastní zpracování

PŘÍLEŽITOSTI		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	Σ	Váha (v %)
O1	Expanze na polský trh	x	1	1	1	1	1	1	1	6	21,43%
O2	Novelizovaný zákon o DPH a vyhláška o online registračních pokladnách v Polsku	1	x	1	1	1	1	1	1	6	19,64%
O3	Získání nových zákazníků na polském trhu	1	1	x	1	1	1	1	1	5	17,86%
O4	Pád konkurence	0	0	1	x	1	0	1	1	3	10,71%
O5	Vývoj měnového kurzu	0	0	0	0	x	0	0	1	1	1,79%
O6	Spolupráce s obchodními partnery	0	1	1	1	1	x	1	1	5	16,07%
O7	Hledání nových zaměstnanců	0	0	0	1	1	1	x	1	3	8,93%
O8	Jednotná celní unie	0	0	0	0	1	0	1	x	1	3,57%
SOUČET										28	100,00%

Při posuzování příležitostí vyšly nejvyšší hodnoty především u možnosti expanze na zahraniční trh (O1), s čímž souvisí i novelizovaný zákon o DPH a vyhláška o online registračních pokladnách v Polsku (O2). Díky expanzi společnosti Dotykačka ČR může získat nové zákazníky na polském trhu (O3) a rozšířit spolupráci s obchodními partnery (O6).

Tabulka 22: Hodnocení vah – hrozby  
Zdroj: Vlastní zpracování

HROZBY		T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	Σ	Váha (v %)
T1	Nepřijetí na polský trh	x	1	1	1	1	1	1	6	28,95%
T2	Nejistota v souvislosti s pandemií	0	x	0	1	0	0	0	1	2,63%
T3	Konkurence na polském trhu	1	1	x	1	1	1	1	5	26,32%
T4	Vývoj měnového kurzu	0	1	0	x	0	1	0	1	5,26%
T5	Špatný výběr obchodních partnerů	0	1	1	1	x	1		4	18,42%
T6	Nízká nezaměstnanost	0	1	0	1		x		2	7,89%
T7	Existence substitutů s nižší cenou	0	1	0	1			x	2	10,53%
SOUČET									19	100,00%

Za největší hrozbu je považováno nepřijetí na polský trh (T1), což by zkomplikovalo situaci společnosti nejenom v Polsku, ale také v České republice. Společnost může také ohrozit konkurence na polském trhu (T3), špatný výběr obchodních partnerů (T5) nebo existence substitutů (T7), které se na polském trhu nabízí za nižší cenu.

Položky s nejvyšší vahou jsou zaneseny do výsledné matice, která hodnotí intenzitu vztahu mezi položkami na základě vícestupňové škály stupňů – 1 (slabý vztah) až 5 (silný vztah). Pro pozitivní vztah se volí kladné znaménko a pro negativní vztah záporné znaménko. Nejvyšším výsledným součtem je stanovena strategie (SO, WT, WO či WT)

a přístup (maxi-max, maxi-mini, mini-max, mini-mini), které pomohou při rozhodování a řízení společnosti.

Tabulka 23: Vzájemné působení položek (SWOT matice)

Zdroj: Vlastní zpracování

		INTERNÍ FAKTORY										
		SILNÉ STRÁNKY (S)					SLABÉ STRÁNKY (W)					
		S2	S3	S4	S5	SOUČET	W1	W2	W3	W4	SOUČET	
EXTERNÍ FAKTORY	PŘÍLEŽITOSTI (O)	O1	4	5	4	4	17	-4	-5	-3	-5	-17
		O2	5	3	3	1	12	2	1	-3	1	1
		O3	5	4	5	4	18	-5	1	-5	1	-8
		O6	4	4	4	2	14	2	-2	-2	2	0
		SOUČET					61					-24
	HROZBY (T)	T1	3	-5	3	-2	-1	-4	4	-3	1	-2
		T3	4	1	4	1	10	-5	2	2	1	0
		T5	-3	-4	2	-3	-8	1	3	1	1	6
		T7	5	2	1	1	9	-5	3	1	1	0
		SOUČET					10					4

Nejvyšší výsledný součet je stanoven u SO strategie, a to 61. Součet u WO strategie vyšel -24, součet strategie ST je 10 a součet strategie WT je 4. Ke stanovené strategii SO je zvolen přístup maxi-maxi, což znamená, že by společnost měla využít a maximalizovat svoje silné stránky, a tím maximalizovat příležitosti, které jí jsou k dispozici.

Mezi silné stránky společnosti patří široká nabídka kvalitních produktů a služeb, důvěra investorů, kteří poskytují finanční prostředky k expanzi na polský trh a tým kvalifikovaných zaměstnanců, který zrealizuje tento plán. Příležitostí je expanze na polský trh, změny v zákoně o DPH a vyhláška o online registračních pokladnách, získání nových zákazníků na polském trhu a spolupráce s obchodními partnery.

## 4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části diplomové práce zpracovávám vlastní návrhy pro společnost Dotykačka ČR vedoucí k expanzi na zahraniční trh, konkrétně polský trh. Společnost se zabývá prodejem pokladních systémů v České republice. Důvodem k expanzi do Polska je zvýšení prodejů a získání nových potenciálních zákazníků. Expanze do Polska je pro Dotykačku příležitostí, jelikož na tomto trhu proběhly změny v zákoně o DPH (VAT) a změny ve vyhlášce o online pokladnách. Polsko je členem Evropské unie, a proto stejně jako v České republice platí společná obchodní ekonomika. Vstup do Polska tedy z tohoto hlediska není náročný, ovšem polský trh je velice rozmanitý, a tudíž lze počítat s možností nepřijetí na tento trh.

Návrhy jsou podloženy zjištěnými výsledky z výše provedených analýz. Zaměřeny jsou na silné stránky společnosti (důvěra investorů, široká nabídka kvalitních produktů, nabídka poskytovaných služeb, tým kvalifikovaných zaměstnanců) s využitím příležitostí (expanze na polský trh, novelizovaný zákon o DPH (VAT a změny ve vyhlášce o online pokladnách) získání nových potenciálních zákazníků na polském trhu, spolupráce s obchodními partnery).

Dohled nad expanzí provádí členové managementu z České republiky, jejichž úkolem je sestavit v Polsku do šesti měsíců od expanze kvalitní tým zaměstnanců. Zahraniční expanzi lze financovat z poskytnutých finančních prostředků od investorů, kteří budou seznámeni s návrhy a expanzi mohou neustále sledovat.

Na polském trhu vystupuje společnost pod značkou Dotykačka.

### 4.1 Značka Dotykačka v Polsku

Se vstupem na polský trh společnost Dotykačka stanovuje cíle, vize, mise a hodnoty, kterými se v Polsku bude řídit a vychází ze stanovené strategie v České republice.

**Mise:** Dotykačka nabízí spolehlivý pokladní systém pro správu společnosti. Je určen všem podnikatelům – zejména živnostníkům, malým a středním společnostem zabývajících se prodejem produktů a služeb. Systém pomáhá zlepšovat podnikání zvyšováním zisků a šetřením času.

**Vize:** Dotykačka si klade za cíl stát se jedním z nejčastěji volených poskytovatelů pokladních systémů založených na Androidu po celém světě.

**Co přináší zákazníkům:** Dotykačka pomáhá podnikatelům a společnostem podnikat snadněji a efektivněji.

**Hodnoty:** Spolehlivost, rychlost, flexibilita, kvalita, profesionalita, jednoduchost.

## 4.2 Forma vstupu společnosti na trh

Společnost Dotykačka ČR se rozhodla pro expanzi na polský trh, jelikož v České republice v této chvíli není možnost dalšího růstu. V Polsku dochází k novelizaci zákona o DPH (v polštině VAT) a vyhláše o online registračních pokladnách. Tato nastalá situace byla vyhodnocena společností Dotykačka ČR jako příležitost k expanzi na trh pokladních systémů a pokladen v Polsku. Expanze na polský trh přináší nejenom růst společnosti, ale také nové zákazníky a uživatele pokladních systémů. Polská republika je stejně jako Česká republika členem Evropské unie, ve které platí jednotný celní zákon, volný pohyb zboží a služeb, kapitálu a lidských zdrojů ovšem objevuje se zde riziko rozdílné sazby DPH a měny, jelikož ani jeden ze států není členem eurozóny.

Společnost Dotykačka ČR uvažuje o dvou formách vstupu na zahraniční trh. Možnou variantou je založení nové dceřiné společnosti v Polsku, tedy Greenfield investment, který je ovšem náročný na kapitálové investice. V tomto případě se společnost neobejde bez důvěry investorů, kteří poskytnou finanční prostředky pro financování expanze. Dotykačka ČR nemá v plánu financovat expanzi z cizích finančních prostředků, jelikož se vyhýbá zvyšování zadluženosti společnosti. Zahraniční osoby mohou v Polsku zakládat společnost s ručením omezeným, akciovou společnost, komanditní společnost a komanditní – akciovou společnost. Majitelé společnosti zůstávají stejní jako v České republice. Expanze je směřována do hlavního města Polské republiky. Ve Varšavě bude otevřena pobočka se showroomem, ve kterém budou nabízeny pokladní systémy. Stejně tak jako v České republice, i zde bude sestaven manažerský tým tvořený z obchodního ředitele, ředitele IT a vývoje, ředitele zákaznické podpory a ředitele marketingu a PR. Sestavení manažerského týmu v Polsku mají v kompetenci ředitelé jednotlivých oddělení v České republice.

Druhou variantou je obchodní zastoupení – obchodní partneři, kteří se zabývají prodejem pokladních systémů nebo online registračních pokladen. V České republice má společnost Dotykačka ČR rozsáhlou zastupitelskou síť. Spolupráce s obchodními partnery proběhla již při analýze trhu, kdy společnost Dotykačka ČR komunikovala s potenciálními zákazníky prostřednictvím dotazníku u obchodních partnerů. Společnost má možnost v této spolupráci pokračovat, a navíc i rozšířit zastupitelskou síť i v Polsku. Obchodní partneři získávají z prodeje pokladních systému provizi, tedy smluvní odměnu za sjednaný obchod.

Pro společnost Dotykačka ČR je výhodná kombinace obou vstupů na zahraniční trh, tedy založení dceřiné společnosti odpovědné mateřské společnosti v České republice i obchodní zastoupení v Polsku.

#### **4.2.1 Založení společnosti z o.o**

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (společnost s ručením omezeným) je obchodní kapitálová společnost disponující právní subjektivitou. Je zakládána jedním nebo více společníky. Společníci mohou být fyzické či právnické osoby bez ohledu na jejich státní příslušnost a místo pobytu. Minimální základní kapitál spółki z o.o. činí 5 000 PLN.

##### **1. Uzavření smlouvy o společnosti**

Stanovy společnosti s ručením omezeným lze uzavírat tradičním způsobem (formou notářského zápisu) a elektronickým způsobem – pomocí smluvního vzoru dostupného v elektronickém registračním systému společnosti. Od roku 2012 v Polsku existuje zjednodušený postup pro založení a registraci společnosti s ručením omezeným. Tento postup registrace se nazývá S24. Při použití této metody společnost nejprve získá kvalifikovaný elektronický podpis nebo důvěryhodný profil na platformě ePUAP. V systému je vytvořen účet, do kterého jsou zadávána všechna potřebná data – stanovy, žádost o registraci a další požadované dokumenty. Registrace v tomto režimu je rychlejší a levnější než tradiční registrace. Společnost lze zaregistrovat do 7 dnů od data vyplnění formuláře.

Minimální obsah smlouvy o společnosti s ručením omezeným: společnost a sídlo společnosti, předmět činnosti společnosti, základní kapitál, stanovení počtu akcií na

jednoho akcionáře, počet a jmenovitá hodnota akcií získaných jednotlivými společníky a dobu trvání společnosti (na dobu určitou nebo neurčitou).

Obchodní kapitálová společnost se sídlem ve Varšavě bude na polském trhu vystupovat pod jménem **Ornago Sp. z o.o** a stane se oficiálním distributorem Dotykačky na polském trhu.

**Předmět činnosti** podnikání přebírá podobu předmětu podnikání v České republice: 70.22.Z – Ostatní obchodní a manažerské poradenství, 62 - Počítačové programování, poradenství a související činnosti, 63 - Informační služby, 68 - Činnosti v oblasti nemovitostí, 73 - Reklama, průzkum trhu a průzkum veřejného mínění, 74 - Ostatní odborné, vědecké a technické činnosti, 78 – Zaměstnanost, 82 - Správa kanceláře a další podpůrné činnosti pro podnikání, 96 - Další osobní služby.

## **2. Příspěvky společníků na pokrytí celého základního kapitálu**

Základní kapitál spolky z o.o je částka uvedená ve stanovách, vyjádřená v polských zlotých. **Minimální základní kapitál** společnosti Ornago Sp. z o.o by měl činit **5 000 PLN** a může být krytý dvěma typy vkladů: příspěvek v hotovosti nebo věcný příspěvek. Příspěvky v hotovosti se převádí do pokladny nebo na bankovní účet. Vkladem do společnosti mohou být všechna převoditelná vlastnické práva, která mohou mít určitou hodnotu. Základní kapitál by zpravidla měl odpovídat součtu jmenovité hodnoty všech akcií akcionářů. Jmenovitá hodnota akcie nesmí být nižší než 50 PLN. Jediným akcionářem vlastnícím 100 % akcií se stane společnost RWC DEVELOPMENT A.S. v čele se členem představenstva.

## **3. Jmenování správní rady a ustavení dozorčí rady nebo výboru pro audit, pokud to vyžaduje zákon nebo stanovy**

Ve společnosti s ručením omezeným lze rozlišit tři typy orgánů:

- rozhodující (zákonodárný) orgán – **valná hromada** je nejvyšším orgánem společnosti,
- výkonný orgán – **správní rada** společnosti,
- orgány auditní nebo kontrolní povahy – **dozorčí rada** nebo **výbor pro audit**.

Výkonným orgánem oprávněným zastupovat a řídit záležitosti společnosti je správní rada, která může zahrnovat společníky i třetí strany. Členové jsou jmenováni usnesením



akcionářů na dobu určitou nebo neurčitou. Jmenování podléhá oznámení do Národního soudního rejstříku do 7 dnů ode dne jmenování.

Samostatně jednajícím členem správní rady lze jmenovat člena představenstva ze společnosti RWC DEVELOPMENT A.S., která se stává hlavním akcionářem společnosti Ornago Sp. z o.o.

Jmenování dozorčí rady nebo výboru pro audit záleží zpravidla na rozhodnutí akcionářů. Povinnost zřídit jeden z těchto orgánů vzniká pouze za předpokladu, že základní kapitál přesáhne částku 500 tis. PLN a zároveň ve společnosti působí více než 25 společníků. Obě tyto podmínky musí být společně splněny. Dozorčí rada i výbor pro audit se skládají nejméně ze tří členů. Členové musí být jmenováni před zápisem společnosti do Národního soudního rejstříku. V našem případě nemusí být jmenována dozorčí rada ani výbor pro audit. Ornago Sp. z o.o. nesplňuje nutné podmínky pro jmenování.

#### **4. Zápis do rejstříku podnikatelů Národního soudního rejstříku – NIP (daňové identifikační číslo využívané při kontaktu s finančním úřadem) a REGON (číslo v registru Ústředního statistického úřadu)**

Žádost o registraci společnosti s ručením omezeným by měla být podána nejpozději do 6 měsíců od data podpisu smlouvy. Pokud se tak nestane, bude společnost automaticky zrušena bez možnosti opakované registrace. Od podpisu stanov u notáře získává společnost právní subjektivitu a může podepisovat smlouvy i obchodovat.

Společnost s ručením omezeným **podléhá registraci v Národním soudním rejstříku**. Konečnou podobu, která mimo jiné zahrnuje první subjektivitu, společnost získává v okamžiku registrace. Společnost je registrována u rejstříkového soudu dle sídla společnosti. Registrace probíhá na základě žádosti o registraci společnosti podané u soudu všemi členy správní rady společnosti. Jakmile je společnost s ručením omezeným zapsána do Národního soudního rejstříku, musí do 14 dnů zaplatit daň z občanskoprávních transakcí (PCC), které činí 5 % ze stanov. Po dokončení registrace jsou společnosti přiřazena čísla NIP a REGON.

Společnost je plátcem daně z příjmu právnických osob – CIT (19 % nebo 9 %). Daň hradí společnost sama z příjmu, který vydělá v daném daňovém roce. Společnost s ručením omezeným je také plátcem DPH a musí vést úplné účetnictví.

Po dokončení registrace společnost hlásí doplňující údaje daňovému úřadu pomocí formuláře NIP-8 – čísla bankovních účtů, očekávaný počet zaměstnanců, místa podnikání a kontaktní údaje. Tyto údaje jsou poskytovány ZUS (sociální pojištění), GUS (statistický úřad) a finančnímu úřadu nejpozději do 7 dnů (údaje pro sociální pojišťovnu) nebo do 21 dnů (údaje pro ústřední statistický úřad a finanční úřad) od data registrace společnosti do Národního soudního rejstříku.

#### **4.2.2 Zastupitelská síť**

Na polském trhu, stejně tak jako v České republice, společnost vybuduje rozsáhlou partnerskou síť. Spolupráce s obchodními partnery (Abba1, Elzab) proběhla již při výzkumu trhu, kdy Dotykačka pomocí obchodních partnerů oslovila potenciální klienty prostřednictvím dotazníku pro získání informací o přání a potřebách zákazníků a také trhu. Obchodní partneři budou školeni, aby zákazníkům pomohli s výběrem pokladního systému Dotykačka. Prodejem pokladního systému Dotykačka získává obchodní partner provizi 10 % z ceny produktu.

Společnost Dotykačka osloví tyto obchodní partnery zabývající se prodejem pokladních systémů a online registračních pokladen na polském trhu: Abba1, Elzab, SaleSystem, Zrób, Techkas, Polskie centrum kas fiskalnych, Promokas, Segal, Priomar, Starbit.pl, TECHNOLOGIE SPRZEDAŻY, Serwis Kas Fiskalnych, Prokas, Allegro, Preszków Sowimex, Esales, Infores, Torro.

S vybranými partnery uzavírá společnost dohodu o partnerství ukládající oběma stranám práva a povinnosti. Obchodní partner se zavazuje prezentovat nabízené pokladní systémy. Působivou formou představí základní informace, zodpovídá dotazy potenciálních zákazníků a jeho hlavním cílem je úspěšně dokončený prodej za který získává provizi. Společnost se zavazuje platit obchodnímu partnerovi provizi z prodaných výrobků. Po podpisu smlouvy absolvují obchodní partneři školení o tom, jakým způsobem je vhodné prodávat pokladní systémy Dotykačka. Školení probíhá stejně jako v České republice pod vedením managementu Dotykačky.

### 4.3 Cílový segment

Zvolenou cílovou skupinou na polském trhu jsou podnikatelé – zejména živnostníci, malé a střední společnosti – zabývající se prodejem produktů a služeb tedy **segment HOREKA** (gastronomie a pohostinství) – restaurace, bary a kavárny, hotely, penziony a rekreace, **segment obchod** a **segment služby** – kadeřnické a kosmetické salony, prádelny.

### 4.4 Marketingový mix

Na základě zpracování teoretických východisek, marketingovém průzkumu a dat z provedených analýz budou následující kapitoly obsahovat konkrétní návrhy marketingového mixu (produktová politika, cenová politika, distribuční politika a komunikační politika).

#### 4.4.1 Produktová politika

Produkty, jež společnost Dotykačka distribuuje na českém trhu, budou nabízeny na trhu v zahraničí, konkrétně tedy v Polsku. Nad touto volbou se společnost zamýšlela již při vstupu na zahraniční trh v Německu, a jelikož se vyplatila, vyhodnotila tento postup jako vhodný i v případě expanze do Polska. Dotykačka je moderní, vysoce kvalitní a snadno použitelný hardware a komplexní software.

Spolehlivý pokladní systém fungující na zařízení s operačním systémem Android je přeložen do 12 jazyků, včetně polštiny. Funkce, vzdálenou správu i skladovou aplikaci, které pokladní systém nabízí, zůstávají zachovány.

Uživatelé Dotykačky, podnikající v **segmentu HOREKA** (gastronomie, kavárny, hotelové služby) ocení nabídku nadstandardních funkcí pro restaurace a kavárny zejména propojení pokladního systému s rezervačním systémem, mobilního číšníka, happy hours (slevové kódy či věrnostní karty), parkování účtů – přijímání objednávek na účet, stůl nebo pokoj k pozdějšímu vypořádání, přijímání všech typů platebních metod (šeky, kupóny, vouchery, hotovost či platební karty), věrnostní body, slevové i dárkové kupony, zprávy a statistiky o podnikání, Dotykačka API – propojení pokladního systému s externími rezervačními systémy, objednávkami nebo platformami elektrického obchodování.

Uživatelům v **segmentu obchod** Dotykačka nabízí následující nadstandartní funkce: zákaznický displej sloužící k propagaci nabídky, EAN, PLU a vážený kód urychlující prodej produktů a čtečky čárových kódů, věrnostní body pro nové i stávající zákazníky, zprávy a statistiky o podnikání, přijímání všech typů platebních metod (šeky, kupóny, vouchery, hotovost či platební karty), kompatibilitnost s platebním skenerem, váhou, platebním terminálem a další.

Pokladní systém Dotykačka je nová generace snadno použitelné online registrační pokladny pro každého obchodníka nabízejícího **služby a řemesla**, která pomůže efektivně řídit podnikání. Nadstandartní funkce, které poskytuje Dotykačka segmentu služby a řemesla jsou stejné jako pro segment HOREKA.

Stejně tak jako v České republice, Dotykačka bude poskytovat živnostníkům, řemeslníkům i podnikatelům tři typy licencí (Abonament) ŁATWO (v ČR licence SNADNO), KOMPLET (v ČR licence NAPLNO) a NIEOGRANICZONA (v ČR licence NEOMEZENĚ). V ceně licence je zahrnuta nonstop technická podpora.



Obrázek 18: Nabídka licencí na polském trhu  
Zdroj: Vlastní zpracování

ŁATWO (SNADNO) obsahuje základní sadu 50 + funkcí, kompatibilitnost s fiskálními tiskárnami, zahrnuje telefonickou i online technickou podporu a fiskalizaci.

KOMPLET (NAPLNO) obsahuje kompletní sadu funkcí 70 + funkcí, kompatibilitnost s fiskálními tiskárnami, řízení skladových zásob, vzdálenou správu pokladen (vzdálený přístup), seznamy, zprávy, statistiky, zahrnuje telefonickou i online technickou podporu a fiskalizaci.

NIEOGRANICZONA (NEOMEZENĚ) obsahuje výše uvedené funkce, kompatibilitnost s fiskálními tiskárnami, práce s produkty u pokladny, řízení skladových zásob, vzdálenou

správu pokladen (vzdálený přístup), zahrnuje telefonickou a online technickou podporu a fiskalizaci.

Pokud uživatel vlastní tablet a fiskální tiskárnu není potřeba nákup nového vybavení, stačí pouze zakoupení některého typu licence.

Pokladní systém lze nastavit dle požadavků zákazníka. Dotykačka nabízí několik forem nastavení – jednoduchá klávesnice, kachlová klávesnice anebo analytické nástroje.



Obrázek 19: Formy nastavení pokladního systému  
Zdroj: (Dotykačka ČR, 2021)

V případě nákupu nového vybavení uživatel volí ze třech typů pokladen: MOBILNA (MOBILNÍ), UNIWERSALNA (UNIVERZÁLNÍ), KOMPLETNA (KOMPLETNÍ).

Dotykačka MOBILNA (MOBILNÍ) s 8palcovým LCD dotykovým tabletem fungující na platformě Android, 4G + WiFi, online tiskárna Elzab Zeta v ceně, elektrické vedení.



Obrázek 20: Dotykačka MOBILNA  
Zdroj: (Dotykačka ČR, 2021)

Dotykačka UNIWERSALNA (UNIVERZÁLNÍ) se 14 "LCD dotykovým terminálem, fungující na platformě Android, WiFi, stojan VESA, online tiskárna Elzab Zeta v ceně, elektrické vedení.



Obrázek 21: Dotykačka UNIWERSALNA  
Zdroj: (Dotykačka ČR, 2021)

Dotykačka KOMPLETNA (KOMPLETNÍ) se 14“ LCD dotykovým terminálem, fungující na platformě Android, Wifi, stojan VESA, online tiskárna Elzab Zeta v ceně, peněžní zásuvka, kuchyňská tiskárna, elektrické vedení.



Obrázek 22: Dotykačka KOMPLETNA  
Zdroj: (Dotykačka ČR, 2021)

Uživatel, který vlastní fiskální tiskárnu si u nás může zakoupit tablet. Společnost na polském trhu nabídne tento typ tabletu: Tablet 14“ Android na stojanu se 4 porty USB, WiFi, LAN, Bluetooth.



Obrázek 23: Dotykačka Tablet  
Zdroj: (Dotykačka ČR, 2021)

System splňuje nejvyšší požadavky uživatelů a je aktualizován podle nejnovějších zákonných požadavků. V rámci měsíčního předplatného Dotykačka garantuje aktualizace a upgrady. Všechna data jsou bezpečně uložena v cloudu, jsou tedy dostupné kdykoliv a odkudkoliv na světě. Online pokladní systém Dotykačka funguje bez připojení k internetu, po obnovení komunikace budou všechna data synchronizována a uložena do účtu dané společnosti. Dotykačka je extrémně intuitivní systém, který může být plně využíván již 15 minut po prvním spuštění. Proškolení zaměstnanců trvá 30 minut. Dotykačka nabízí online technickou podporu zdarma – telefonicky, e-mailem nebo online.

#### 4.4.2 Cenová politika

Cílem společnosti Dotykačka je vytvářet univerzální, spolehlivá a cenově dostupná řešení. V tabulce jsou uvedeny požadované ceny licencí v Polsku. Stejně jako v České republice společnost nabízí zakoupení licence se slevou 10 % na 12 měsíců, 20 % na 24 měsíců a 30 % na 36 měsíců.

Tabulka 24: Cena licence v Polsku  
Zdroj: Vlastní zpracování

Licence				
Cena				
Název	platba na 1 měsíc	platba na 12 měsíců	platba na 24 měsíců	platba na 36 měsíců
Sleva		sleva 10 %	sleva 20 %	sleva 30 %
ŁATWO (SNADNO)	69,00 PLN	62,10 PLN	55,20 PLN	48,30 PLN
KOMPLET (NAPLNO)	99,00 PLN	89,10 PLN	79,20 PLN	69,30 PLN
NIEOGRANICZONA (NEOMEZENĚ)	169,00 PLN	152,10 PLN	135,20 PLN	118,30 PLN

Uživatelům nabízí na zkoušku bezplatnou 30denní plně funkční licenci. Předplatné je možné kdykoliv změnit na jiné z poskytnuté nabídky anebo je možné změnit období, na které je licence předplacena a získat tak slevu až 30 %. Licence může být kdykoliv pozastavena a za dané období se neplatí žádný licenční poplatek.

V Polsku budou nabízeny pouze základní pokladní systémy, které lze zakoupit ve třech variantách: MOBILNA (MOBILNÍ), UNIWERSALNA (UNIVERZÁLNÍ), KOMPLETNA (KOMPLETNÍ) anebo v případě, že uživatel vlastní fiskální tiskárnu má možnost zakoupit 14palcový TABLET.

Tabulka 25: Cena online registračních pokladen v Polsku  
Zdroj: Vlastní zpracování

Pokladní systémy	
Název	Cena
MOBILNA (MOBILNÍ)	2 689,00 PLN
UNIWERSALNA (UNIVERZÁLNÍ)	2 999,00 PLN
KOMPLETNA (KOMPLETNÍ)	3 999,00 PLN
TABLET 14"	999,00 PLN

Uživatelé mohou využít poskytnuté ministerské výhody k financování nákupu pokladního systému až 90 % hodnoty z ceny pokladního systému (nejvýše však 700 PLN).

#### 4.4.3 Distribuční politika

Společnost Dotykačka se soustředí na otevření pobočky se showroomem v hlavním městě Polska ve Varšavě. Pobočka bude otevřena týmem managementu Dotykačky z České republiky, který vybuduje povědomí o značce na polském trhu a sestaví nový tým zaměstnanců, kteří převzou zodpovědnost za vedení pobočky v Polsku. Hardware i software Dotykačka lze nakoupit přímo na pobočce v showroomu, kde je zákazník informován o nabídce pokladních systémů, jeho funkcích a službách.

Zákazník kontaktuje Dotykačku pomocí webových stránek prostřednictvím kontaktního formuláře. Po obdržení vyplněného kontaktního formuláře, zákazníka telefonicky kontaktuje zákaznické centrum a domluví se zákazníkem termín setkání s interním obchodním zástupcem, který přichází přímo k zákazníkovi s nabídkou zboží a služeb. Instalace hardwaru i softwaru není složitá a zákazník ji může provést sám, ale doporučuje se využít služeb externího či interního obchodního zástupce. Tím se výrazně zkrátí doba instalace a prvního spuštění a také se zlepší konfigurace systému pro individuální potřeby dané společnosti.

Převoz pokladních systému, licencí a dalšího zboží bude zajištěno společností DHL (dvakrát za měsíc), která pro přepravu využívá silniční dopravu. Zboží bude vydáno z centrálního skladu v České republice a převezeno do skladu v Polsku, konkrétně do Varšavy. Odtud bude zboží distribuováno obchodním partnerům, kteří se zabývají prodejem pokladních systémů Dotykačka. Pokladní systém Dotykačka zákazník zakoupí u obchodních partnerů po celé zemi. Stejně tak jako v České republice společnost



vybuduje rozsáhlou partnerskou síť. S obchodními partnery uzavírá dohodu o partnerství a obchodní partner, který projde školením se zavazuje prodávat pokladní systémy Dotykačka.

#### 4.4.4 Komunikační politika

Expanze na polský trh žádá vytvoření komunikačního mixu – souhrn všech prostředků sloužících ke komunikaci s potenciálními zákazníky. Značka Dotykačka není na polském trhu známá. Několik potenciálních zákazníků se s touto značkou okrajově setkalo při vyplňování dotazníků u obchodních partnerů, avšak povědomí o značce je nutné rozšířit i mezi zákazníky, kteří o značce nemají ponětí. Společnost Dotykačka by měla zvolit takový komunikační mix, který zvýší povědomí o značce a přesvědčí zákazníka o koupi pokladního systému.

Komunikační mix sestavuje management Dotykačka z České republiky, který otevírá pobočku ve Varšavě. Hlavním komunikačním nástrojem společnosti Dotykačka se zákazníkem v Polsku jsou webové stránky přeložené do polského jazyka zaměřující se na potenciální zákazníky z hlediska spolehlivosti, bezpečnosti, efektivnosti, intuitivnosti, skvělé ceny a nejlepší podpory nabízených pokladních systémů. I když je cena pokladních systémů vyšší nežli cena substitučních výrobků (online registračních pokladen) v porovnání s cenou konkurenčních pokladních systémů se společnost drží na žebříčku nejlevnějších pokladních systémů v České republice i v Polsku. Na těchto získaných elementech lze vytvořit webové stránky, které zákazníka zaujmou a zvýší tak povědomí o značce Dotykačka.

#### Kasa fiskalna online Dotykačka – i biznes staje się łatwiejszy!



##### Kasa fiskalna online Dotykačka Niezawodność i bezpieczeństwo

Weryfikowany każdego dnia przez dziesiątki tysięcy klientów w Europie



##### Kasa fiskalna online Dotykačka Wydajność i intuicyjność

Szanujemy Twój czas. Ty zajmij się biznesem, my całą resztą



##### Kasa fiskalna online Dotykačka Świetna cena i najlepsze wsparcie

Reagujemy na Twoje potrzeby. Szybko i niezawodnie

Obrázek 24: Návrh na oslovení zákazníků  
Zdroj: Vlastní zpracování

Management Dotykačka využívá k propagaci webových stránek předchozí získané zkušenosti z výkonnostního marketingu, zaměřeného na výkon na webu a následnou optimalizaci. Marketingový ředitel s pomocí pracovníka vývoje webových stránek vytvoří webové stránky s následnou SEO optimalizací za pomoci stanovení klíčových slov v nástroji Google Ads a Collabim. Správným nastavením klíčových slov na webových stránkách společnosti se stává web jednoduše dohledatelným pro zákazníky ve vyhledávači Google. Zákazník zadává do vyhledávače pojem z pokladních systémů a webová stránka se zobrazí na nejvyšší úrovni. Webové stránky je nutné neustále optimalizovat a nacházet nová klíčová slova. SEO optimalizace je nejlevnějším řešením pro společnost. Slabou stránku zde vidíme v neznalosti polského jazyka. Překlad webových stránek do polského jazyka provede zaměstnanec, který bude přijat do marketingového oddělení.

**Příklady nejčastěji vyhledávaných klíčových slov, které je nutné použít pro tvorbu webových stránek:** system kasowy, systemy kasowe, system kasowy online, systemy kasowe online, online system kasowy, online systemy kasowe, kasa fiskalna, kasy fiskalna, kasa fiskalna online, kasy fiskalna online, online kasa fiskalna, online kasy fiskalne, system POS, system POS online, POS system, gastronomia, sprzedaż, usługi, kasa fiskalna online dla gastronomii, kasa fiskalna online dla sprzedaż, kasa fiskalna online dla usługi, kasy fiskalna online dla gastronomii, kasy fiskalna online dla sprzedaż, kasy fiskalna online dla usługi.

Webové stránky oslovují zejména segmenty HOREKA, obchod a služby. U jednotlivých segmentů budou popsány vybrané funkce, které zákazníci požadují. I na těchto vybraných funkcích je možné postavit reklamní kampaň oslovující dané segmenty.

Na webových stránkách dále zákazník najde informace o společnosti a kontakty, rady a tipy ke změně pokladny a informace o fiskalizaci, nabídku pokladních systémů, služeb, návody k použití a další. Design stránek zůstává stejný. Přes kontaktní formulář umístěný na webových stránkách zákazník kontaktuje zákaznické centrum.

- *vývoj webových stránek a SEO optimalizace – 0 PLN (0 Kč)*

Pomocí nástroje Google Ads ve vyhledávači Google bude vytvořena PPC reklama, tedy placený odkaz upravený dle metody AIDA. Po vyhodnocení placených reklam pomocí této metody bylo rozhodnuto o typu, jakým bude odkaz na webové stránky prezentován.

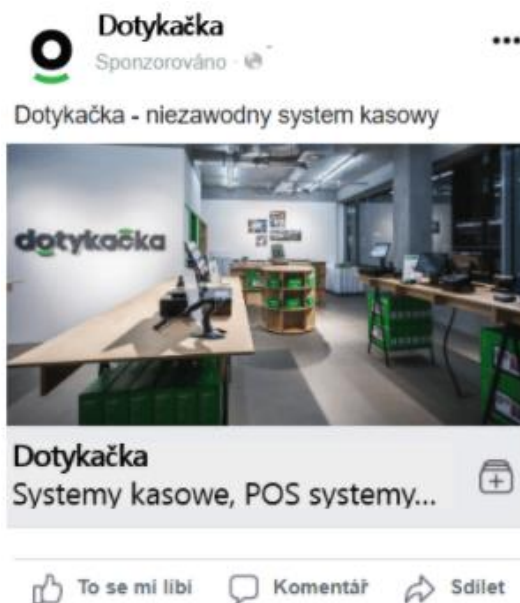
V internetovém vyhledávači Google se reklama zobrazí v podobě bannerů zvyšující povědomí o značce Dotykačka a nabídce pokladních systémů. V Google Ads je vytvořeno několik návrhů bannerů propagující webové stránky. Nejčastěji vyhledávaná klíčová slova, system kasowy a POS system, lze použít pro tvorbu návrhů PPC reklamy.

 <p><a href="#">System kasowy Dotykačka</a> <a href="#">Dotykačka MOBILNA</a> <b>2689 zł</b> Dotykačka.pl Autor: <a href="#">Dotykačka</a></p>	 <p><a href="#">System kasowy Dotykačka</a> <a href="#">Dotykačka UNIWERSALNA</a> <b>2999 zł</b> Dotykačka.pl Autor: <a href="#">Dotykačka</a></p>	 <p><a href="#">System kasowy Dotykačka</a> <a href="#">Dotykačka KOMPLETNA</a> <b>3999 zł</b> Dotykačka.pl Autor: <a href="#">Dotykačka</a></p>
 <p><a href="#">POS system Dotykačka,</a> <a href="#">RABAT 30%, LATWO</a> <b>48,30 zł/miesiąc</b> Dotykačka.pl Autor: <a href="#">Dotykačka</a></p>	 <p><a href="#">POS system Dotykačka,</a> <a href="#">RABAT 30%, KOMPLET</a> <b>69,30 zł/miesiąc</b> Dotykačka.pl Autor: <a href="#">Dotykačka</a></p>	 <p><a href="#">POS system Dotykačka,</a> <a href="#">RABAT 30%, NIEOGRANICZONA</a> <b>118,30 zł/miesiąc</b> Dotykačka.pl Autor: <a href="#">Dotykačka</a></p>

Obrázek 25: Návrhy bannerů  
Zdroj: Vlastní zpracování

- *náklady na PPC reklamu – 446 429 PLN (2 500 000 Kč), cena za 1 proklik je 25 Kč*

V České republice využívá Dotykačka pro komunikaci s novými i potenciálními zákazníky sociální síť Facebook a Instagram. Vytvoření a používání stránky na Facebooku je zdarma. Stránka v Polsku bude prezentována jako softwarová společnost s názvem Dotykačka – niezawodny system kasowy. Společnost na stránce může sdílet informace o společnosti, aktuální situaci, nabídku pokladních systémů a služeb, vytvořená videa, animované spoty, odkazovat na oficiální webové stránky a další. Facebook nabízí službu správce reklam, kde je možné propagovat stránku i vytvořené příspěvky, a tím oslovit více potenciálních zákazníků. Dotykačka vyzkouší možnost propagace stránky a po ukončení vyhodnotí, zda je spuštění další reklamy výhodné či nikoliv.

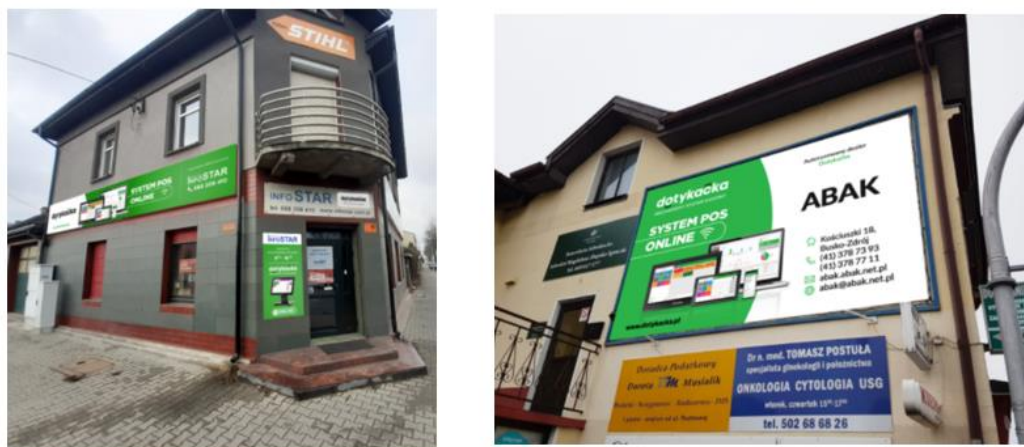


Obrázek 26: Návrh reklama na Facebooku  
Zdroj: Vlastní zpracování

- vytvoření stránky na Facebooku – **0 PLN (0 Kč)**
- reklama na Facebooku – **6 071 PLN (34 000 Kč)**, cena za proklik **4 Kč**

### Podpora prodeje

**POS materiály**, reklamní materiály a produkty využívané v místě prodeje pro propagaci pokladního systému Dotykačka. K oslovení potenciálních zákazníků a zvýšení povědomí o značce využije Dotykačka **venkovní billboardy** umístěné po domluvě na budovách 8 největších externích obchodních zástupců. Obrázek č. 27 modeluje návrh umístění billboardů.



Obrázek 27: Návrh umístění billboardů  
Zdroj: Vlastní zpracování

- *návrh billboardů – 0 PLN (0 Kč)*
- *umístění billboardů na budově – 36 000 PLN (201 600 Kč)*

Marketingové oddělení připraví pro obchodní zástupce podklady potřebné k prodeji – letáky, ceníky či prodejní manuály. Na obrázku č. 28 je vytvořen návrh letáku s odkazem na webové stránky a kontaktními údaji.



Obrázek 28: Návrh letáku  
Zdroj: Vlastní zpracování

- *vytvoření návrhu letáků – 0 PLN (0 Kč)*
- *letáky tisk – 36 000 PLN (201 600 Kč)*

POS materiály podporující prodej pokladních systémů obchodní partneři umístí ve **vlastní provozovně**. Vytvořeny budou stojany k pokladnám, podlahové poutače, wobblery a závěsné poutače.

POS materiály Dotykačka umístí také ve vlastní provozovně se showroomem.

- *výroba a umístění POS materiálů – 62 500 PLN (350 000 Kč)*



Obrázek 29: POS materiály  
Zdroj: Vlastní zpracování

V případě, že dojde ke zlepšení stávající pandemické situace, Dotykačka se zúčastní **veletrhu** s názvem Retail Show, které se koná v listopadu roku 2021, kde představí budoucím možným zákazníkům pokladní systémy Dotykačka.

- *náklady na veletrh – 17 857 PLN (100 000 Kč)*

### Public relations

V minulých letech se osvědčilo natočení videí a animačních spotů, které byly umístěny na webových stránkách s odkazem na YouTube. Tato videa předávají veškeré informace přímo zákazníkům anebo pomáhají zákazníkům vyřešit problémy s pokladními systémy. Marketingové oddělení v Polsku převezme již stávající natočená videa a animační spoty, a ty které mohou být použitelné pro danou situaci v Polsku předělá a přeloží do polského jazyka a umístí na webové stránky anebo na YouTube. Část videí i animačních spotů musí Dotykačka vytvořit, a to například video informující zákazníky o fiskalizaci na polském trhu. Návrhy, předělávky a přeložení stávajících videí i animačních spotů, natáčení nových videí a animačních spotů má v kompetenci Marketingové oddělení v Polsku.

- *předělání stávajícího nebo natočení nového videa či animačních spotů – 0 PLN (0 Kč)*

## **Osobní prodej**

Vytvoření sítě interních i externích obchodních zástupců, kteří osloví nové zákazníky s nabídkou pokladních systémů Dotykačka. Pro interní i externí obchodní zástupce připraví marketingové oddělení v Polsku školení zdarma, na kterém budou seznámeni s prodejními argumenty a cestou k úspěšnému prodeji pokladních systémů Dotykačka.

- *školení obchodních zástupců – 0 PLN (0 Kč)*

## **Přímý marketing**

Dotykačka rozešle adresovaný dopis, kterým potenciální zákazníci ze segmentu HOREKA, obchod a služby seznámí s nabídkou pokladních systémů, poskytovaných licencí a služeb. Tato akce proběhne v květnu 2021, v době, kdy zákazníci zvažují nákup pokladního systému. V květnu bude odesláno 8 000 tisíc dopisů.

- *tisk a rozeslání adresovaných dopisů – 12 000 PLN (67 200 Kč)*

## **4.5 Finanční plán**

V této kapitole je sestaven krátkodobý finanční plán zahrnující odhadované výnosy a náklady pro rok 2021. Z důvodu, že společnost Dotykačka expandovala na zahraniční trh v březnu 2021, jsou výnosy a náklady stanoveny na 10 měsíců (do konce roku 2021). Expanze do Polska je financována investory, a tudíž není potřeba financovat tento projekt z cizích zdrojů. S poskytnutými finančními prostředky společnost Dotykačka ČR vstupuje na polský trh, kde zakládá dceřinou společnost vystupující pod značkou Dotykačka a buduje síť obchodních partnerů. Finanční plán zahrnuje výpočet bodu zvratu, odhadované výnosy vypočtené ve třech variantách a odhadované náklady zahrnující náklady na 1. měsíc provozu, náklady na marketingovou komunikaci, mzdové a provozní náklady pro rok 2021. Společnost uzavírá smlouvu s bankou kvůli zajištění měnového kurzu na hodnotu 5,6 Kč. Zajištěním měnového kurzu nevznikají kurzové rozdíly.

### **4.5.1 Kalkulace ceny**

#### **Variabilní jednotkové náklady:**

- Výrobní cena online registrační pokladny: 2 000 Kč (357 PLN)

- Provize obchodním partnerům 10 % (předpokládaný prodej:  $\frac{1}{2}$  z objemu prodeje pokladních systémů):  $14\,457 * 0,1 = 1\,446 \text{ Kč} / 2 = 723 \text{ Kč}$  (129 PLN)
- Obalový materiál: 10 Kč (2 PLN)

**Celkem variabilní náklady:  $2\,000 \text{ Kč} + 723 \text{ Kč} + 10 \text{ Kč} = 2\,733 \text{ Kč}$  (488 PLN)**

**Jednotkové fixní náklady: 10 933 Kč (1 952 PLN)** – podrobněji v kapitole 4.5.4

**Celkové náklady za 1 ks (VaN + FN): 13 666 Kč**

Požadovaný zisk pro rok 2021 je alespoň 5, 5 % z celkových nákladů, tj. 791Kč/ks

**Celkem cena za pokladní systém (VaN + FN + Z) =  $2\,733 \text{ Kč} + 10\,933 \text{ Kč} + 791 \text{ Kč} = 14\,457 \text{ Kč}$  (2 581 PLN), kde:**

- Průměrná cena online registrační pokladny: 7 365 Kč (1 315 PLN)
- Průměrná cena licence za 1 rok (25 % sleva): 7 092 Kč (1 266 PLN)

Ze statistik prodeje vyplývá, že v České republice s nákupem online registrační pokladny byla nejčastěji nakupována licence na 1 rok se slevou 25 %. Předpokládá se, že situace bude stejná i v Polsku.

**Obchodní marže (P – VaN):  $14\,457 \text{ Kč} - 2\,733 \text{ Kč} = 11\,724 \text{ Kč}$  (2 094 PLN)**

#### 4.5.2 Bod zvratu

Bod zvratu je takový objem produkce, při kterém nevzniká žádný zisk ani ztráta. Dosahuje-li společnost této produkce, pak se výnosy rovnají nákladům. Množství nezbytné na úhradu nákladů lze vypočítat jako sumu fixních nákladů dělené rozdílem ceny a variabilních nákladů, tedy obchodní marže.

**Prodejní cena za pokladní systém (P): 14 457 Kč (2 581 PLN)**

**Celkem variabilní náklady (VaN):  $2\,000 \text{ Kč} + 723 \text{ Kč} + 10 \text{ Kč} = 2\,733 \text{ Kč}$  (488 PLN)**

**Celkové fixní náklady za rok 2021 (FN): 10 277 045 Kč (1 835 187 PLN)**

Pro výpočet bodu zvratu bude použit vzorec 2.1:

$$Q_{BEP} = \frac{10\,277\,045}{14\,457 - 2\,733} = 876,58 \text{ ks}$$



Z uvedených údajů vyplývá, že společnost dosáhne bodu zvratu v roce 2021 při prodeji 877 ks pokladních systémů. Výpočet bodu zvratu je popsán v tabulce č. 26.

Tabulka 26: Výpočet bodu zvratu  
Zdroj: Vlastní zpracování

Výpočet bodu zvratu		
Pokladní systémy (ks)	877	877
Výnosy	12 672 743,00 Kč	2 262 990 PLN
- variabilní náklady	2 395 698,00 Kč	427 803 PLN
= obchodní marže	10 277 045,00 Kč	1 835 187 PLN
Fixní náklady	10 277 045,00 Kč	1 835 187 PLN
VH roční před zdaněním	0,00 Kč	0 PLN
VH roční po zdanění	0,00 Kč	0 PLN

### 4.5.3 Odhadované výnosy

Níže jsou zpracovány tři varianty odhadovaných výnosů pro rok 2021. Varianta pesimistická (tab. č. 31), realistická (tab. č. 32) a optimistická (tab. č. 33). U všech variant se předpokládá, že společnost se v prvních měsících (březen a duben) na trhu nejprve připravuje k prodeji, zakládá dceřinou společnost a buduje síť obchodních partnerů. Prodej pokladních systémů je spuštěn v květnu 2021. V následujících měsících objem prodeje roste.

Tabulka 27: Pesimistická varianta výnosů  
Zdroj: Vlastní zpracování

Pesimistická varianta	Pokladní systémy (ks)	Výnosy	Variabilní náklady	Obchodní marže
Březen	0	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
Duben	0	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
Květen	50	722 850,00 Kč	136 650,00 Kč	586 200,00 Kč
Červen	80	1 156 560,00 Kč	218 640,00 Kč	937 920,00 Kč
Červenec	120	1 734 840,00 Kč	327 960,00 Kč	1 406 880,00 Kč
Srpen	120	1 734 840,00 Kč	327 960,00 Kč	1 406 880,00 Kč
Září	120	1 734 840,00 Kč	327 960,00 Kč	1 406 880,00 Kč
Říjen	120	1 734 840,00 Kč	327 960,00 Kč	1 406 880,00 Kč
Listopad	120	1 734 840,00 Kč	327 960,00 Kč	1 406 880,00 Kč
Prosinec	120	1 734 840,00 Kč	327 960,00 Kč	1 406 880,00 Kč
Celkem (v Kč)	850	12 288 450,00 Kč	2 323 050,00 Kč	9 965 400,00 Kč
Celkem (v PLN)	850	2 194 366 PLN	414 830 PLN	1 779 536 PLN

Tabulka 28: Realistická varianta výnosů  
Zdroj: Vlastní zpracování

Realistická varianta	Pokladní systémy (ks)	Výnosy	Variabilní náklady	Obchodní marže
Březen	0	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
Duben	0	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
Květen	50	722 850,00 Kč	136 650,00 Kč	586 200,00 Kč
Červen	80	1 156 560,00 Kč	218 640,00 Kč	937 920,00 Kč
Červenec	135	1 951 695,00 Kč	368 955,00 Kč	1 582 740,00 Kč
Srpen	135	1 951 695,00 Kč	368 955,00 Kč	1 582 740,00 Kč
Září	135	1 951 695,00 Kč	368 955,00 Kč	1 582 740,00 Kč
Říjen	135	1 951 695,00 Kč	368 955,00 Kč	1 582 740,00 Kč
Listopad	135	1 951 695,00 Kč	368 955,00 Kč	1 582 740,00 Kč
Prosinec	135	1 951 695,00 Kč	368 955,00 Kč	1 582 740,00 Kč
<b>Celkem (v Kč)</b>	<b>940</b>	<b>13 589 580,00 Kč</b>	<b>2 569 020,00 Kč</b>	<b>11 020 560,00 Kč</b>
<b>Celkem (v PLN)</b>	<b>940</b>	<b>2 426 711 PLN</b>	<b>458 754 PLN</b>	<b>1 967 957 PLN</b>

Tabulka 29: Optimistická varianta výnosů  
Zdroj: Vlastní zpracování

Optimistická varianta	Pokladní systémy (ks)	Výnosy	Variabilní náklady	Obchodní marže
Březen	0	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
Duben	0	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
Květen	80	1 156 560,00 Kč	218 640,00 Kč	937 920,00 Kč
Červen	80	1 156 560,00 Kč	218 640,00 Kč	937 920,00 Kč
Červenec	150	2 168 550,00 Kč	409 950,00 Kč	1 758 600,00 Kč
Srpen	150	2 168 550,00 Kč	409 950,00 Kč	1 758 600,00 Kč
Září	150	2 168 550,00 Kč	409 950,00 Kč	1 758 600,00 Kč
Říjen	150	2 168 550,00 Kč	409 950,00 Kč	1 758 600,00 Kč
Listopad	150	2 168 550,00 Kč	409 950,00 Kč	1 758 600,00 Kč
Prosinec	150	2 168 550,00 Kč	409 950,00 Kč	1 758 600,00 Kč
<b>Celkem (v Kč)</b>	<b>1060</b>	<b>15 324 420,00 Kč</b>	<b>2 896 980,00 Kč</b>	<b>12 427 440,00 Kč</b>
<b>Celkem (v PLN)</b>	<b>1060</b>	<b>2 736 504 PLN</b>	<b>517 318 PLN</b>	<b>2 219 186 PLN</b>

#### 4.5.4 Odhadované náklady

Náklady společnosti vynaložené na realizaci expanze dělíme na fixní a variabilní. Variabilní náklady jsou popsány ve výpočtu bodu zvratu. Zahrnují výrobní cenu online registrační poklady, provizi obchodním partnerům 10 % a obalový materiál. Fixní náklady zahrnují počáteční náklady na založení společnosti a otevření pobočky, náklady na marketingovou komunikaci, mzdové a celkové provozní náklady. Fixní náklady jsou vypočteny od března 2021 do prosince 2021.

Hranice fixních nákladů byla stanovena investory na 12 000 000 Kč (2 142 857 PLN). Celkové fixní náklady na expanzi pro rok 2021 tuto částku nemohou překročit. S tímto limitem byla plánována velikost pobočky i výdaje na marketing. Celkový rozpočet fixních nákladů za rok 2021 byl z kalkulován na 10 277 045 Kč (1 835 187 PLN). Podrobněji popsáno níže.

Fixní náklady jsou kalkulovány za podnik jako celek jsou nezávislé na počtu prodaných výrobků nelze je přiřadit na jednotlivé výrobky. K výpočtu ceny proto byla použita kalkulace neúplných nákladů (neabsorpční kalkulace) zahrnující kalkulaci pomocí krycího příspěvku. Při plánovaném objemu prodeje (realistická varianta – 940 ks/rok) je výše krycího příspěvku na úhradu jednotkových fixních nákladů.

$$\frac{FN}{Q} = \frac{10\,277\,045}{940} = \mathbf{10\,933\,Kč\ (1\,952\,PLN)}$$

- **Celkové fixní náklady na rok 2021**

V tabulce č. 30 jsou stanoveny fixní náklady pro rok 2021 – od března do prosince. Fixní náklady zahrnují: náklady na 1. měsíc, mzdové náklady, náklady na marketingovou komunikaci a provozní náklady. Celkové fixní náklady činní 10 277 045 Kč (1 834 187 PLN). Zadání investorů je tedy splněno. Níže jsou popsány jednotlivé složky nákladů.

Tabulka 30: Celkové fixní náklady

Zdroj: Vlastní zpracování

Fixní náklady	FN (v PLN)	FN (v Kč)
Náklady na 1. měsíc	67 100 PLN	375 760 Kč
Mzdové náklady	1 047 219 PLN	5 864 425 Kč
Marketingová komunikace náklady	616 857 PLN	3 457 400 Kč
Provozní náklady	103 475 PLN	579 460 Kč
<b>Celkem náklady</b>	<b>1 835 187 PLN</b>	<b>10 277 045 Kč</b>

- **Počáteční náklady na založení společnosti a otevření pobočky**

Registrace bude provedena za pomoci elektronického registračního systému. Tato možnost byla vybrána především z důvodu rychlosti a finanční nenáročnosti. Za založení společnost Ornago Sp z.o.o uhradí poplatky za online registraci 350,00 PLN, daň z občanskoprávních transakcí (5 000 PLN – 350 PLN) x 0,5 % = 23 PLN a poplatek za plnou moc 17 PLN pro žádost o identifikaci doplňujících údajů Národního soudního rejstříku (NIP-8). Otevření pobočky ve Varšavě je spojeno s vyššími počátečními náklady, a to zejména s nákupem kancelářského vybavení (nábytek, notebooky, kopírovací stroj) a vybavení showroomu (nábytek, LCD monitory, počítač). Pořizovací cena jednotlivého kancelářského vybavení a vybavení showroomu je nižší než 226 000 PLN (40 000 Kč), tudíž veškeré nakoupené vybavení je součástí nákladů v prvním roce a průběžně bude obnovováno. Měsíční nájemné včetně energie

a úklidu zůstává po celý rok 2021 na stejné částce. Změna může proběhnout meziročně se změnou inflace nebo spotřebou energií. Finanční plán je vytvořen pro rok 2021, proto zde změna nebude zaznamenána. V prvním měsíci jsou mzdové náklady nulové, jelikož veškeré úkony provádí management Dotykačky z České republiky, jehož úkolem je v Polsku zvýšit povědomí o značce Dotykačka a sestavit tým kvalifikovaných zaměstnanců. Mzdy managementu Dotykačka vyplácí mateřská společnost Dotykačka v České republice.

Tabulka 31: Počáteční náklady na 1. Měsíc

Zdroj: Vlastní zpracování

	Náklady na 1. měsíc (v PLN)	Náklady na 1. měsíc (v Kč)
<b>Náklady na registraci Ornago Sp. z o.o.</b>		
Poplatky při online registraci	350 PLN	1 960,00 Kč
Základní kapitál	5 000 PLN	28 000,00 Kč
Daň z občanskoprávních transakcí (PCC)	23 PLN	128,80 Kč
Plná moc	17 PLN	95,20 Kč
<b>Otevření pobočky se showroome m</b>		
Nájemné (vč. energie a úklidu)	9 057 PLN	50 720,00 Kč
Vybavení	50 893 PLN	285 000,00 Kč
Bezpečnostní systém	1 473 PLN	8 246,00 Kč
Internet	152 PLN	850,00 Kč
Telefonní tarif (4 zaměstnanci)	136 PLN	760,00 Kč
<b>Mzdové náklady</b>		
Management Dotykačka z ČR	0 PLN	0,00 Kč
<b>Celkem</b>	<b>67 100 PLN</b>	<b>375 760,00 Kč</b>

- **Mzdové náklady**

Management Dotykačky z ČR sestavuje v Polsku tým kvalifikovaných zaměstnanců. Nábor zaměstnanců probíhá od dubna 2021 do září 2021. V tabulce jsou vypočtené náklady na mzdy manažerů a zaměstnanců. Mzdy jsou v tuto chvíli pouze orientační dle minimální mzdy v Polsku. Do budoucna se předpokládá zvyšování mezd.

Tabulka 32: Náklady zaměstnavatele na 1 zaměstnance  
Zdroj: Vlastní zpracování

Mzdové složky financované zaměstnavatelem		Metoda výpočtu	Výpočet mzdy pro manažery	Výpočet mzdy pro zaměstnance
1.	základní plat - základ pro výpočet příspěvků na sociální zabezpečení	podle pracovní smlouvy	9 000 PLN	5 600 PLN
2.	příspěvek na důchod	9,76%	878 PLN	547 PLN
3.	příspěvek na invalidní důchod	6,50%	585 PLN	364 PLN
4.	úrazové pojištění	1,67%	150 PLN	94 PLN
5.	příspěvek do fondu práce	2,45%	221 PLN	137 PLN
6.	příspěvek do fondu zaručených zaměstnaneckých výhod	0,10%	9 PLN	6 PLN
7.	celkové příspěvky na sociální pojištění	položka 2+3+4+5+6	1 843 PLN	1 147 PLN
8.	Celkové náklady zaměstnavatele (v PLN)	položka 1+2+3+4+5+6	10 843 PLN	6 747 PLN
9.	Celkové náklady zaměstnavatele (v Kč)		60 722 Kč	37 783 Kč

Náklady na mzdy bylo vypočteny pro jednotlivá oddělení. Počet zaměstnanců se pohybuje v této chvíli od 1–6 zaměstnance na oddělení včetně manažerů/ředitelů oddělení. Celkově se předpokládá přijetí 19 zaměstnanců.

Tabulka 33: Celkové náklady na mzdy  
Zdroj: Vlastní zpracování

Náklady na mzdy (duben–prosinec)	Náklady na mzdy (v PLN)	Náklady na mzdy (v Kč)
Obchodní oddělení	231 082 PLN	1 294 059 Kč
Oddělení IT a vývoje	232 527 PLN	1 302 151 Kč
Oddělení zákaznické podpory	349 877 PLN	1 959 311 Kč
Oddělení marketingu a PR	233 733 PLN	1 308 905 Kč
<b>Celkem náklady na mzdy</b>	<b>1 047 219 PLN</b>	<b>5 864 425 Kč</b>

- **Náklady na marketingovou komunikaci**

Náklady na vývoj webových stránek a SEO optimalizaci jsou nulové, jelikož jsou prováděné interními pracovníky. K propagaci webových stránek zvolila Dotykačka PPC reklamu ve vyhledávači Google.com a reklamu na sociálních sítích. Náklady na reklamu jsou vysoké, jelikož společnost je v Polsku na trhu nová a je nutné zvýšit povědomí o značce a přesvědčit zákazníky ke koupi pokladních systém. Školení obchodních zástupců k prodeji pokladních systémů má v kompetenci marketingové oddělení v místech prodeje, a tudíž nevznikají žádné náklady. Vyšší náklady vynaloží Dotykačka na podporu prodeje a přímý marketing.

Tabulka 34: Rozpočet na marketingovou komunikaci  
Zdroj: Vlastní zpracování

ROK 2021	Marketingová komunikace	Náklady (v PLN)	Náklady (v Kč)
duben	Vývoj webových stránek	0 PLN	0,00 Kč
duben	SEO optimalizace	0 PLN	0,00 Kč
	PPC reklama - cena za proklik 25 Kč		
květen		142 857 PLN	800 000,00 Kč
červen		142 857 PLN	800 000,00 Kč
červenec		35 714 PLN	200 000,00 Kč
srpen		26 786 PLN	150 000,00 Kč
září		26 786 PLN	150 000,00 Kč
říjen		26 786 PLN	150 000,00 Kč
listopad		26 786 PLN	150 000,00 Kč
prosinec		17 857 PLN	100 000,00 Kč
	<b>Celkem za PPC reklamu</b>	<b>446 429 PLN</b>	<b>2 500 000,00 Kč</b>
	Reklama na sociálních sítích - cena za proklik 4 Kč		
květen		2 143 PLN	12 000,00 Kč
červen		1 786 PLN	10 000,00 Kč
červenec		357 PLN	2 000,00 Kč
srpen		357 PLN	2 000,00 Kč
září		357 PLN	2 000,00 Kč
říjen		357 PLN	2 000,00 Kč
listopad		357 PLN	2 000,00 Kč
prosinec		357 PLN	2 000,00 Kč
	<b>Celkem za reklamu na sociálních sítích</b>	<b>6 071 PLN</b>	<b>34 000,00 Kč</b>
	<b>CELKEM ZA REKLAMU</b>	<b>452 500 PLN</b>	<b>2 534 000,00 Kč</b>
	<b>Osobní prodej</b>		
duben	Školení obchodních zástupců	0 PLN	0,00 Kč
květen	Školení obchodních zástupců	0 PLN	0,00 Kč
červen	Školení obchodních zástupců	0 PLN	0,00 Kč
září	Školení obchodních zástupců	0 PLN	0,00 Kč
listopad	Školení obchodních zástupců	0 PLN	0,00 Kč
	<b>CELKEM ZA OSOBNÍ PRODEJ</b>	<b>0 PLN</b>	<b>0,00 Kč</b>
	<b>Podpora prodeje</b>		
květen-prosinec	POS materiál - venkovní billboard (1 x 900 PLN)	36 000 PLN	201 600,00 Kč
květen-prosinec	letáky (1 x 0,09 PLN))	36 000 PLN	201 600,00 Kč
květen-prosinec	Pos materiál - stojany k pokladnám, podlahové	62 500 PLN	350 000,00 Kč
listopad	Veletrh - Retail Show	17 857 PLN	100 000,00 Kč
	<b>CELKEM ZA PODPORU PRODEJE</b>	<b>152 357 PLN</b>	<b>853 200,00 Kč</b>
	<b>PR</b>		
duben	Nákup programu na úpravu videí		3 000,00 Kč
květen-prosinec	Natočení videa a zveřejnění videa	0 PLN	0,00 Kč
	<b>CELKEM ZA PR</b>	<b>0 PLN</b>	<b>3 000,00 Kč</b>
	<b>Přímý marketing</b>		
květen	8000 adresovaných dopisů (1 x 1,5 PLN)	12 000 PLN	67 200,00 Kč
	<b>CELKEM ZA PŘÍMÝ MARKETING</b>	<b>12 000 PLN</b>	<b>67 200,00 Kč</b>
	<b>Celkem náklady na marketingovou komunikaci</b>	<b>616 857 PLN</b>	<b>3 457 400,00 Kč</b>

- Provozní náklady**

Provozní náklady na rok 2021 (duben-prosinec) jsou vyčísleny v tabulce č. 35. Nájemné činí 50 720 Kč (9 057 PLN) za měsíc. Za logistiku měsíčně uhradí 9 500 Kč (1 696 PLN). Převážka zboží probíhá 2 x měsíčně. Měsíční částka za internet pro kanceláře a showroom činí 850 Kč (152 PLN). Telefonní tarif za 1 zaměstnance je 190 Kč (34 PLN).

Tabulka 35: Provozní náklady (duben-prosinec)  
Zdroj: Vlastní zpracování

Provozní náklady (duben - prosinec)	Provozní náklady (v PLN)	Provozní náklady (v Kč)
Nájemné (vč. energie a úklidu)	81 514 PLN	456 480 Kč
Logistika	15 268 PLN	85 500 Kč
Internet	1 366 PLN	7 650 Kč
Telefonní tarif	5 327 PLN	29 830 Kč
<b>Celkem</b>	<b>103 475 PLN</b>	<b>579 460 Kč</b>

#### 4.5.5 Shrnutí odhadovaných výnosů, nákladů a výsledků hospodaření

V následující tabulce č. 36 je vyčíslen výsledek hospodaření pro jednotlivé varianty. U pesimistické varianty je výsledek hospodaření v roce 2021 v záporných číslech, tudíž Dotykačka není v tomto roce zisková, a proto je nutné požádat investory o vykrytí ztráty na několik dalších měsíců. Investoři jsou předem seznámeni s možností, že tato situace může nastat a finanční prostředky pro další fungování společnosti v Polsku poskytnou. U realistické varianty dosahuje výsledek hospodaření kladných hodnot v listopadu 2021. Optimistická varianta dosahuje kladného výsledku hospodaření o dva měsíce dříve, a to v září 2021.

Tabulka 36: Výsledek hospodaření před zdaněním  
Zdroj: Vlastní zpracování

VH před zdaněním a BOD ZVRATU	Pesimistická varianta	Realistická varianta	Optimistická varianta
<b>Březen</b>	-375 760,00 Kč	-375 760,00 Kč	-375 760,00 Kč
<b>Duben</b>	-767 313,00 Kč	-767 313,00 Kč	-767 313,00 Kč
<b>Květen</b>	-1 641 900,00 Kč	-1 641 900,00 Kč	-1 290 180,00 Kč
<b>Červen</b>	-2 194 451,00 Kč	-2 194 451,00 Kč	-1 842 731,00 Kč
<b>Červenec</b>	-1 768 926,00 Kč	-1 593 066,00 Kč	-1 065 486,00 Kč
<b>Srpen</b>	-1 407 321,00 Kč	-1 055 601,00 Kč	-352 161,00 Kč
<b>Září</b>	-1 120 902,00 Kč	-593 322,00 Kč	285 978,00 Kč
<b>Říjen</b>	-834 483,00 Kč	-131 043,00 Kč	924 117,00 Kč
<b>Listopad</b>	-648 064,00 Kč	231 236,00 Kč	1 462 256,00 Kč
<b>Prosinec</b>	-311 645,00 Kč	743 515,00 Kč	2 150 395,00 Kč

Tabulka 37: Výsledek hospodaření po zdanění  
Zdroj: Vlastní zpracování

VH	Pesimistická varianta	Realistická varianta	Optimistická varianta
VH před zdaněním (v Kč)	-311 645,00 Kč	743 515,00 Kč	2 150 395,00 Kč
VH před zdaněním (v PLN)	55 651 PLN	132 771 PLN	383 999 PLN
Daň 19% (v Kč)	0,00 Kč	141 268,00 Kč	408 575,05 Kč
Daň 19% (v PLN)	0 PLN	25 226 PLN	72 960 PLN
VH po zdanění (v Kč)	-311 645,00 Kč	602 247,00 Kč	1 741 819,95 Kč
VH po zdanění (v PLN)	-55 651 PLN	107 544 PLN	311 039 PLN

## 4.6 Harmonogram plánovaných činností

V březnu 2021 bylo zažádáno o registraci společnosti s ručením omezeným s názvem Ornago Sp. z o.o. v elektronickém registračním systému S24. Výhodou elektronické registrace je zjednodušený postup, rychlost a nízké náklady pro založení a registraci společnosti s ručením omezeným. Společnost byla registrována do 7 dnů od data vyplnění formuláře v Národním soudním rejstříku.

V České republice se Dotykačka stala lídrem na trhu pokladních systémů ovšem v současné době není možnost v České republice žádného růstu. Proto se tedy společnost rozhodla využít příležitosti expanze na polský trh v souvislosti se zavedením online registračních pokladen a pokladních systémů (POS systémů) upraveným novelizovaným zákonem o DPH (VAT) a vyhláškou o online registračních pokladnách.

Než Dotykačka rozhodne o formě vstupu na polský trh, je nutné tento trh analyzovat. Analýze trhu by měla být věnovaná velká pozornost, a proto s ní začala Dotykačka již na konci roku 2020. V únoru 2021 byla analyzovaná data vyhodnocena a zvolena forma vstupu na polský trh. Návrhy k expanzi byly předloženy investorům a po jejich schválení společnost rozhodla o založení společnosti s ručením omezeným s názvem Ornago Sp. z o.o. Již v této chvíli management Dotykačky z České republiky provádí aktivity směřující ke zvyšování povědomí o značce a následnému prodeji pokladních systémů. Dotykačka buduje síť obchodních partnerů a chystá se otevřít pobočku se showroomem ve Varšavě, do které hledá nové zaměstnance. Podmínkou je do půl roku vytvořit v Polsku tým kvalifikovaných zaměstnanců. Marketingový ředitel s vývojovým týmem vytvářejí webové stránky jako hlavní komunikační kanál s potencionálními zákazníky. Následně spustí v květnu 2021 reklamní kampaň – PPC reklamy, reklamu na sociálních sítích. Společnost připravuje pro obchodní partnery školení o způsobu prodeje pokladních systémů a různé druhy POS materiálů, v listopadu se bude Dotykačka prezentovat na veletrhu Retail, koncem května 2021 rozešle adresované dopisy možným zákazníkům ze segmentu HOREKA, obchod a služby. Společnost by měla využít všechny typy marketingové komunikace, jelikož značka Dotykačka není na polském trhu známá a měla by u nových zákazníků zvýšit povědomí o značce a přesvědčit je ke koupi pokladních systémů.



Tabulka 38: Harmonogram plánovaných činností  
Zdroj: Vlastní zpracování

HARMONOGRAM PLÁNOVANÝCH ČINNOSTÍ 2021												
AKTIVITA	1/21	2/21	3/21	4/21	5/21	6/21	7/21	8/21	9/21	10/21	11/21	12/21
Analýza situace na polském trhu												
Výběr formy vstupu na polský trh												
Schválení návrhů expanze investory												
Založení společnosti s.r.o.												
Vytváření sítě obchodních partnerů												
Otevření pobočky ve Varšavě												
Hledání nových zaměstnanců												
Otevření showroomu a příprava zboží												
Vývoj webových stránek												
PPC reklama												
Reklama na sociálních sítích												
Školení obchodních partnerů												
Podpora prodeje												
Přímý marketing												
PR												

## 4.7 Analýza rizik

Analýza rizik je chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopad na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti. Navazující činností je řízení rizik. Expanze na zahraniční trh s sebou přináší značná rizika, která je potřeba předem analyzovat. Následující tabulka uvádí stanovení významnosti rizika – jaká je pravděpodobnost výskytu a velikost dopadu na projekt.

Tabulka 39: Kvalitativní ohodnocení pravděpodobnosti a míry dopadu rizika  
Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnota	Pravděpodobnost vzniku rizika	Dopad rizika na projekt
1	Téměř nepravděpodobná	Minimální
2	Nízká pravděpodobnost	Méně významný
3	Pravděpodobná	Významný
4	Více pravděpodobná	Velmi významný
5	Vysoká pravděpodobnost	Kritický

### Rizika související s expanzí na polský trh:

- **Nevhodně zvolená lokace**

Toto riziko je téměř nepravděpodobné, jelikož Dotykačka sleduje dění na polském trhu delší časové období, a proto se rozhodla využít příležitosti, kdy v Polsku došlo ke změně zákona o DPH a vyhlášce o online pokladnách. Expanze na polský trh by se společnosti měla pravděpodobně vydařit. Ovšem toto riziko musí být v analýze zahrnuté, kdyby se expanze na polský trh nevydařila.

- **Nepřijetí na polský trh**

Jednou z bariér vstupu na polský trh je nepřijetí společnosti na trhu. Z důvodu velké konkurence a rozmanitosti produktů je expanze pro zahraniční společnosti složitá. V zájmu společnosti je důležité vzbudit důvěryhodnost značky u zákazníků, což ovšem není lehký úkol.

- **Neznalost jazyka (polštiny)**

Poláci jsou národ, který si potrpí na základní znalosti polštiny nebo polských slovíček. Jelikož zaměstnanci Dotykačky v České republice polštinu nevyužívají a není to prioritní

jazyk, můžou počítat s určitými komplikacemi při komunikaci. Předpokládá se ovšem komunikace v angličtině, kterou zaměstnanci ovládají.

- **Nedostatečné finanční prostředky od investorů**

Společnost Dotykačka získala důvěru investorů poskytující finanční prostředky k expanzi na zahraniční trh. Pokud investoři ztratí důvěru a rozhodnout se neposkytovat společnosti takové množství finančních prostředků, které je potřebné k expanzi, musela by společnost čerpat z cizích zdrojů, což může vést i k zadlužení. Dotykačka ovšem toto riziko nepřepokládá, a proto je málo pravděpodobné.

- **Náklady související s expanzí**

Společnost předpokládá vysoké náklady spojené s expanzí na polský trh. Důležitou roli zde hraje propočet nákladů. Ten je předkládán investorům, kteří zhodnotí, zda jsou poskytnuté finanční prostředky dobře investovány. Dotykačka předpokládá návrat vynaložených finančních prostředků.

- **Špatný výběr obchodních partnerů**

Velké riziko přináší i špatný výběr obchodních partnerů. Společnost hledá obchodní partnery, kteří budou prodávat a propagovat nabízené pokladní systémy. V případě nekvalitní spolupráce obchodních partnerů může být působení společnosti na polském trhu ohroženo.

- **Konkurence na trhu**

Riziko konkurence je na tomto trhu vysoce pravděpodobné. Konkurenčních společností, které se zabývají prodejem pokladních systémů je na polském trhu mnoho. Oslovit zákazníky, aby kupovali právě výrobky společnosti Dotykačka, bude tedy velice těžké. Je nutné najít konkurenční výhodu, která by společnost nějakým způsobem odlišovala.

- **Vývoj měnového kurzu**

Pokud dojde ke zhodnocení domácí měny vůči zahraniční měně, tedy české koruny vůči polskému zlotému, společnost přichází kvůli kurzovému rozdílu o zisk z prodeje pokladen, jelikož cena pokladen v polských zlotých je předem stanovena. Společnost situaci může vyřešit zajištěním měnového kurzu.

- **Neprodejnost zboží**

Na polském trhu se objevuje substituční výrobek, online registrační pokladny mající nižší cenu než nabízený pokladní systém Dotykačka. Může se tedy stát, že o nabízené zboží nebude zájem. Je nutné zvolit správnou propagaci zboží, která osloví potenciální zákazníci.

- **Odložení fáze VAT**

Z důvodu koronavirové epidemie je možné oddálení 2. a 3. fáze VAT, což může ohrozit vstup společnosti na polský trh, jelikož nezíská dostatek zákazníků požadujících pokladní systémy. Společnost musí neustále sledovat situaci na trhu.

### Hodnocení rizik před opatřením

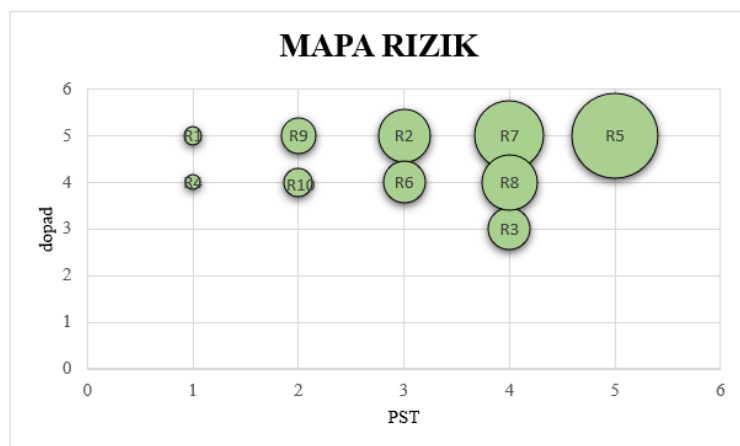
Na základě pravděpodobnosti jsou rizika hodnocena na škále 1 (téměř nepravděpodobná) až 5 (vysoká pravděpodobnost) a hodnocení velikosti dopadu na škále 1 (minimální) až 5 (kritický).

Tabulka 40: Ohodnocení rizik a dopčet celkové hodnoty rizika  
Zdroj: Vlastní zpracování

Číslo rizika	Riziko	PST	Dopad	Hodnota před
<b>R1</b>	Nevhodně zvolená lokace	1	5	5
<b>R2</b>	Nepřijetí na polský trh	3	5	15
<b>R3</b>	Neznalost jazyka (polštiny)	4	3	12
<b>R4</b>	Nedostatečné finanční prostředky od investorů	1	4	4
<b>R5</b>	Vysoké náklady související s expanzí	5	5	25
<b>R6</b>	Špatný výběr obchodních partnerů	3	4	12
<b>R7</b>	Konkurence na trhu	4	5	20
<b>R8</b>	Vývoj měnového kurzu	4	4	16
<b>R9</b>	Neprodejnost zboží	2	5	10
<b>R10</b>	Odložení fáze VAT	2	4	8

Nejvyšší hodnota vyšla u rizik **R5, R7, R8, R2**. Tato rizika si zaslouží vyšší pozornost, a proto budou stanovena opatření, která budou jejich rizikovost snižovat.

Mapa rizik je grafickým znázorněním tabulky č. 41. Na osu x se nanáší pravděpodobnost a osa y zobrazuje dopad. Riziko je tím větší, čím vzdálenější je od bodu 0.



Graf 2: Mapa rizik před opatřením  
Zdroj: Vlastní zpracování

### Opatření proti rizikům

K analyzovaným rizikům je třeba stanovit opatření zmírňující jednotlivá rizika. Rizikům, u nichž při výpočtu vyšla vysoká hodnota je třeba věnovat větší pozornost a stanovit opatření minimalizující rizika s vysokou hodnotou. Největší pozornost je třeba věnovat především těmto rizikům:

- R2 – Nepřijetí na polský trh,
- R5 – Vysoké náklady související s expanzí,
- R7 – Konkurence na trhu,
- R8 – Vývoj měnového kurzu.

Tabulka 41: Návrh opatření a stanovení nových hodnot u rizik  
Zdroj: Vlastní zpracování

Číslo rizika	Riziko	PST	Dopad	Hodnota po
<b>R1</b>	Neustálá analýza a sledování situace na polském trhu	1	5	5
<b>R2</b>	Vzbudit důvěryhodnost značky Dotykačka u zákazníků pomocí propagace a prezentace u obchodních zástupců	1	5	5
<b>R3</b>	Zvyšování znalosti polského jazyka zaměstnanců Dotykačka	4	3	12
<b>R4</b>	Předložení návrhu strategie expanze na zahraniční trh před investory a neustálá konzultace s investory	1	4	4
<b>R5</b>	Finanční plánování a kontrola. Náklady nesmí převyšovat výnosy	3	5	15
<b>R6</b>	Zjišťování informací ohledně obchodních partnerů	3	4	12
<b>R7</b>	Sestavení silného marketingového mixu	2	4	8
<b>R8</b>	Zajistit se měnovým swapem nebo forwardem	3	3	9
<b>R9</b>	Propagace vzbuzující zájem zákazníků o pokladní systémy	2	5	10
<b>R10</b>	Sledování koronavirové situace a opatření s ní spojené	2	4	8

### Mapa rizik po zavedení opatření

Zhodnocení dopadu rizik zobrazuje graf č. 3 zobrazující rozdíl hodnoty rizik před opatřením (světle zelená) a po opatření (barva tmavě zelená).



Graf 3: Mapa rizik po provedení opatření  
Zdroj: Vlastní zpracování

## ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce byl návrh strategie expanze vybrané společnosti Dotykačka ČR, s.r.o. na zahraniční trh, konkrétně do Polské republiky, z důvodu zavedení online registračních pokladen v Polsku, které je upraveno novelizovaným zákonem o DPH (VAT) a nařízením ministerstva financí o pokladnách. Dotykačka ČR je poskytovatelem spolehlivých pokladních systémů a jedním z největších lídrů na českém trhu s EET pokladnami. Expanzi do Polska vnímá jako příležitost k růstu společnosti a získání nových potenciálních zákazníků v segmentu HOREKA, služby a obchod.

Struktura práce má čtyři části. V první části je vymezen problém, cíle práce a popsány metody využívané k analýze vnějšího prostředí, vnitřního prostředí a analýze vybraných finančních ukazatelů. Popisuje, jak na sebe navazují a fungují ostatní části diplomové práce.

Teoretická část objasňuje oblasti související se záměrem společnosti expandovat na zahraniční trh. Popisuje hlavní rozhodnutí mezinárodního marketingu, důvody k expanzi a rizika se vstupem spojená. Definuje, co je to obchodní politika, bariéry vstupu na zahraniční trh, formy vstupu na trh, marketingový program a metody financování zahraničního styku.

Na teoretickou část navazuje část analytická. Ta obsahuje základní informace o společnosti a zmiňované metody využívané k analýze vnějšího a vnitřního prostředí. Pro analýzu vnějšího prostředí byla vybrána PESTLE analýza, Porterova analýza pěti sil. K analýze a segmentaci trhu byl využit marketingový výzkum formou dotazníkového šetření. Analýza vnitřního prostředí je zpracována pomocí analýzy marketingového mixu a McKinseyho modelu 7S.

Získané výsledky z provedených analýz, potřebné pro plánování a realizaci vhodné strategie k expanzi společnosti na zahraniční trh, sumarizuje SWOT analýza. Ze závěru SWOT analýzy vyplynulo, že společnost využije a maximalizuje svoje silné stránky, a tím maximalizuje příležitosti, které jí jsou k dispozici.

Poslední část obsahuje mnou navrhovaný plán strategie vstupu společnosti na zahraniční trh s ohledem na získané výsledky a znalosti z teoretické a analytické části. V této části je vybrána forma vstupu společnosti na polský trh, popsána cílová skupina zákazníků

a stanoven marketingový mix pro konkrétní trh. V návrzích je popsán harmonogram plánovaných akcí včetně finančního plánu zahrnující výnosy a náklady spojené s expanzí.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AIDA metoda, © 2011-2016. *Management Mania* [online]. ManagementMania.com [cit. 2020-12-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/aida>

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.

Dotykačka ČR: *Poskytnuté informace od společnosti Dotykačka ČR*, 2021. Praha: Dotykačka ČR s.r.o.

*Dotykačka: spolehlivý pokladní systém* [online], 2021. Praha: Dotykačka ČR s.r.o. [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://www.dotykacka.cz/>

*Eurostat: Research and development expenditure* [online], 2021. Eurostat [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tsc00001/default/table?lang=en>

Evropská unie: Polsko, 2020. *European Union: europa.eu* [online]. [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: [https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/poland\\_cs](https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/poland_cs)

Evropská unie: Životní prostředí, 2020. *European Union* [online]. [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: [https://europa.eu/european-union/topics/environment\\_cs](https://europa.eu/european-union/topics/environment_cs)

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2621-9.

JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLLES, 2000. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle, techniky rozhodování*. 1. vyd. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-220-3.

KALÍNSKÁ, Emílie, 2010. *Mezinárodní obchod v 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3396-8.

Kasa fiskalna w firmie - co warto wiedzieć?, © 2006-2021. *Poradnik Przedsiębiorcy* [online]. Wrocław: WINS Wydawnictwo Sp. z o.o. [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-wszystko-o-kasach-fiskalnych>

- Kasy fiskalne online - ostateczny termin wdrożenia, © 2006-2021. *Poradnik Przedsiębiorcy* [online]. Wrocław: WINS Wydawnictwo Sp. z o.o. [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-kasy-fiskalne-online>
- KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA, 2007. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4 evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0513-3.
- KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER, Tomáš JUPPA a Martin MACHEK, 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3527-6.
- Kurzy.cz [online], 2021. Kurzy.cz, spol. s r.o., AliaWeb, spol. s r.o. [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/>
- MACHKOVÁ, Hana, 2009. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2986-2.
- MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO, 2007. *Mezinárodní obchodní operace*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1590-2.
- MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MINTÁLOVÁ, Tatiana, 2013. *Evropská unie a euroregiony II: Geoinovace* [online]. Univerzita Palackého v Olomouci [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: [https://geography.upol.cz/soubory/lide/fnukal/EURO/mintalova/Elektronicka\\_ucebnice\\_EU\\_a\\_euroregiony\\_II.pdf](https://geography.upol.cz/soubory/lide/fnukal/EURO/mintalova/Elektronicka_ucebnice_EU_a_euroregiony_II.pdf)
- MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4780-4.
- MULLER, Thomas, © 2005-2020. Vnitřní trh EU - základní principy. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. MPO [cit. 2021-02-28]. Dostupné z:

<https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/podnikani-v-eu/vnitri-trh-eu/vnitri-trh-eu--zakladni-principy--3363/>

Poland: Growth rate of real gross domestic product (GDP) from 2009 to 2021, 2021. *Statista* [online]. [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/376377/gross-domestic-product-gdp-growth-rate-in-poland/>

Polsko: MZV: Strategické příležitosti pro české exportéry, © 1997-2020. *BussinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. CzechTrade [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/polsko-souhrnna-teritorialni-informace/2/#mzv-strategicke-prilezitosti-pro-ceske-exportery>

*Polsko: regionální geografie* [online], 2012. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: [https://geography.upol.cz/soubory/lide/szczyrba/RGPOL/ucebnice/seg/administrativni\\_cleneni\\_a%20politicky\\_system.html](https://geography.upol.cz/soubory/lide/szczyrba/RGPOL/ucebnice/seg/administrativni_cleneni_a%20politicky_system.html)

Polsko: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled, © 1997-2021. *BussinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. CzechTrade [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/polsko-zakladni-charakteristika-teritoria-ekonomicky-prehled/>

Polsko: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu, © 1997-2020. *BussinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. CzechTrade [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/polsko-zakladni-podminky-pro-uplatneni-ceskeho-zbozi-na-trhu/>

RŮŽIČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-271-2028-4.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2010. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích: 3. rozšířené a aktualizované vydání*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3051-6.

ŠIMKOVÁ, Eva, 2005. *Ekonomika zahraničního obchodu*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 80-7041-415-4.

ŠTĚRBOVÁ, Ludmila, 2013. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4694-4.

ŠTRACH, Pavel, 2009. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2987-9.

Veřejný rejstřík a Sbírka listin: Výpis z obchodního rejstříku - Dotyčkačka ČR s.r.o., 2017. *Justice.cz* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=981019&typ=PLATNY>

ZENKNER, Petr, ©2005-2021. Polsko. *Euroskop.cz: věcně o Evropě* [online]. Vláda České republiky [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/469/sekce/polsko/>

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj měnového kurzu .....	55
Graf 2: Mapa rizik před opatřením .....	117
Graf 3: Mapa rizik po provedení opatření .....	118

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Model pěti sil podle Michaela Portera .....	19
Obrázek 2: Marketingový mix .....	22
Obrázek 3: SWOT analýza .....	25
Obrázek 4: Hlavní rozhodnutí mezinárodního marketingu .....	27
Obrázek 5: Tři úrovně produktu .....	40
Obrázek 6: Souvislost distribuční politiky a komunikační politiky .....	43
Obrázek 7: Komplexní koncepce mezinárodní distribuční politiky .....	45
Obrázek 8: Schéma – shrnutí teoretické části a uvedených metod .....	49
Obrázek 9: Logo Dotykačka .....	51
Obrázek 10: Vlajka Polsko .....	51
Obrázek 11: Rozdělení vojvodství v Polsku .....	52
Obrázek 13: Typy licencí .....	67
Obrázek 14: Dotykačka MOBILNÍ .....	68
Obrázek 15: Dotykačka PLATEBNÍ .....	69
Obrázek 16: Dotykačka UNIVERZÁLNÍ .....	69
Obrázek 17: Dotykačka KOMPLETNÍ .....	69
Obrázek 18: Vyhledávač Google .....	73
Obrázek 19: Nabídka licencí na polském trhu .....	92
Obrázek 20: Formy nastavení pokladního systému .....	93
Obrázek 21: Dotykačka MOBILNA .....	93
Obrázek 22: Dotykačka UNIWERSALNA .....	94
Obrázek 23: Dotykačka KOMPLETNA .....	94
Obrázek 24: Dotykačka Tablet .....	94

Obrázek 25: Návrh na oslovení zákazníků .....	97
Obrázek 26: Návrhy bannerů.....	99
Obrázek 27: Návrh reklama na Facebooku.....	100
Obrázek 28: Návrh umístění billboardů.....	100
Obrázek 29: Návrh letáku .....	101
Obrázek 30: POS materiály .....	102

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Faktory vnějšího prostředí .....	16
Tabulka 2: Pět mezinárodních produktových a propagačních strategií .....	41
Tabulka 3: Základní údaje o společnosti .....	50
Tabulka 4: Odkdy je povinnost online registrační pokladny v Polsku? .....	54
Tabulka 5: Ukazatelé HDP .....	55
Tabulka 6: Inflace (v %) .....	55
Tabulka 8: Míra registrované nezaměstnanosti v Polsku (v %) .....	56
Tabulka 9: Struktura prodejen gastronomie v Polsku v roce 2016.....	56
Tabulka 10: Měsíční výdaje obyvatel na služby v Polsku podle vojvodství rok 2016...	57
Tabulka 11: BERD – Výdaje na výzkum a vývoj (v %) .....	57
Tabulka 12: Ceny licencí .....	70
Tabulka 13: Ceny pokladních systémů .....	71
Tabulka 14: Metoda AIDA .....	74
Tabulka 15: Ukazatelé rentability (v %).....	78
Tabulka 16: Ukazatelé likvidity.....	79
Tabulka 17: Ukazatelé zadluženosti .....	80
Tabulka 18: Ukazatelé aktivity .....	81
Tabulka 19: SWOT analýza.....	81
Tabulka 20: Hodnocení vah – silné stránky.....	82
Tabulka 21: Hodnocení vah – slabé stránky .....	82
Tabulka 22: Hodnocení vah – příležitosti.....	83
Tabulka 23: Hodnocení vah – hrozby .....	83
Tabulka 24: Vzájemné působení položek (SWOT matice) .....	84
Tabulka 25: Cena licence v Polsku.....	95



Tabulka 26: Cena online registračních pokladen v Polsku.....	96
Tabulka 27: Výpočet bodu zvratu.....	105
Tabulka 28: Pesimistická varianta výnosů.....	105
Tabulka 29: Realistická varianta výnosů.....	106
Tabulka 30: Optimistická varianta výnosů.....	106
Tabulka 31: Celkové fixní náklady.....	107
Tabulka 32: Počáteční náklady na 1. Měsíc.....	108
Tabulka 33: Náklady zaměstnavatele na 1 zaměstnance.....	109
Tabulka 34: Celkové náklady na mzdy.....	109
Tabulka 35: Rozpočet na marketingovou komunikaci.....	110
Tabulka 36: Provozní náklady (duben-prosinec).....	111
Tabulka 37: Výsledek hospodaření před zadaněním.....	111
Tabulka 38: Výsledek hospodaření po zdanění.....	111
Tabulka 39: Harmonogram plánovaných činností.....	113
Tabulka 40: Kvalitativní ohodnocení pravděpodobnosti a míry dopadu rizika.....	114
Tabulka 41: Ohodnocení rizik a dopočet celkové hodnoty rizika.....	116
Tabulka 42: Návrh opatření a stanovení nových hodnot u rizik.....	117

## SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA č. 1.....I

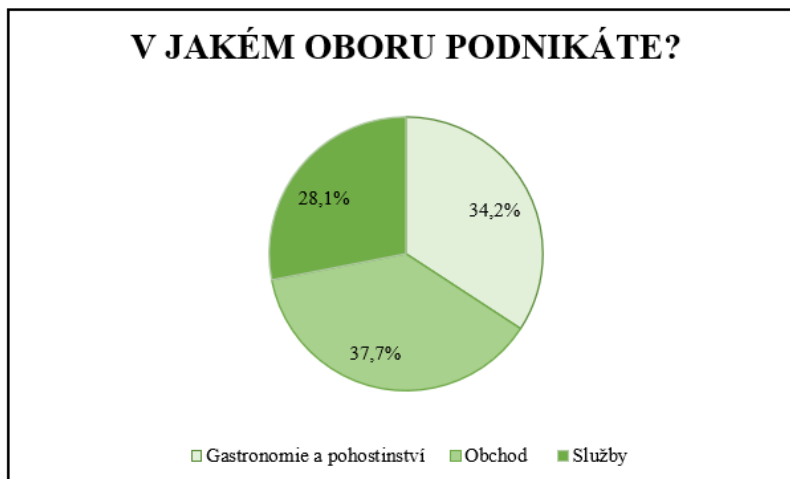
PŘÍLOHA č. 2.....II

## PŘÍLOHA č. 1

Vyhodnocení marketingového výzkumu. Dotazník obsahuje 13 otázek. Získané výsledky jsou zobrazeny v grafech.

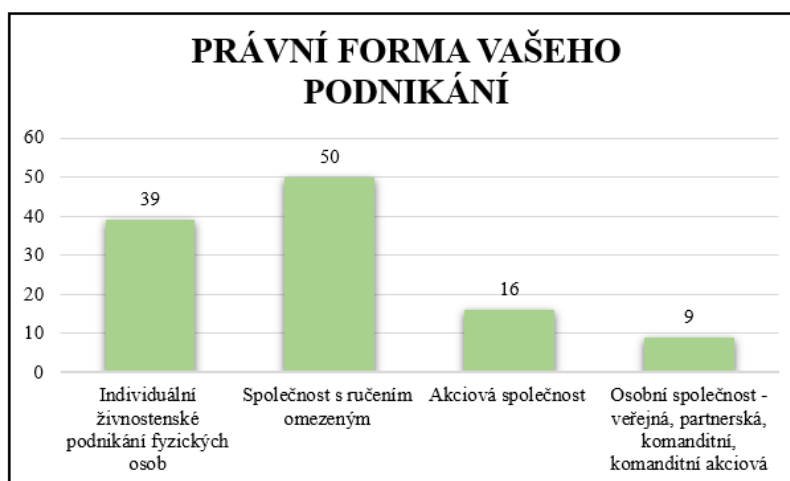
### 1. W jakiej dziedzinie prowadzisz działalność?

- Gastronomia i gościnność
- Sprzedaż
- Usługi



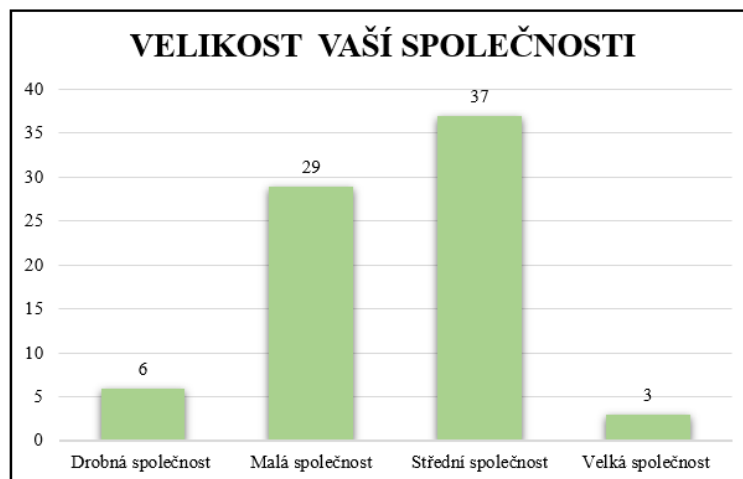
### 2. Forma prawna Twojej firmy?

- Indywidualne biznes handel osób fizycznych
- Indywidualne biznes handel osób fizycznych (z.o.o.)
- spółka akcyjna
- spółka osobowa - publiczna, wspólnik, spółka komandytowa, spółka komandytowo-akcyjna



### 3. Wielkość firmy, którą prowadzisz?

- mikro spółka
- mała spółka
- średni spółka
- duża spółka



### 4. Czy zauważyłeś zmianę w prawie VAT?

- owszem
- nie



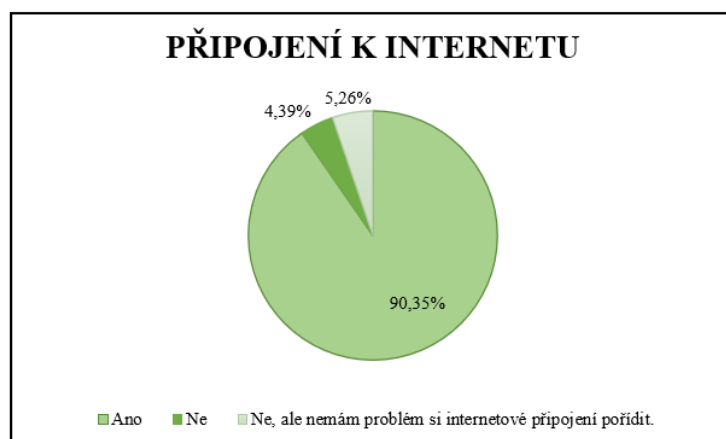
### 5. Wiesz, kiedy potrzebujesz kasa fiskalna lub systemu kasowy?

- Owszem, wiem.
- Nie, nie wiem.
- Nie jestem pewny.



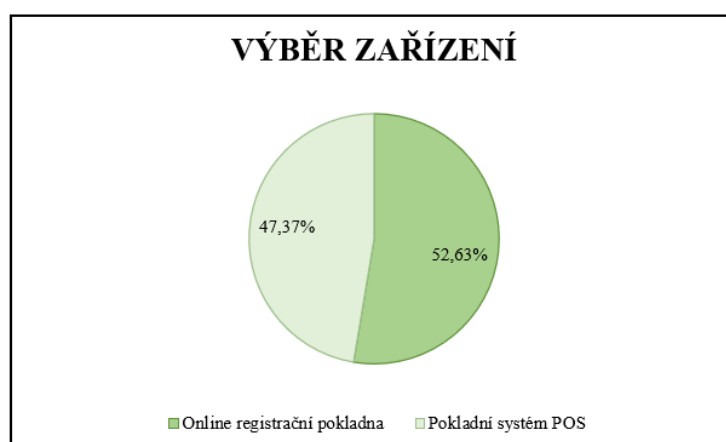
**6. Czy Twoja placówka jest połączona z Internetem?**

- Owszem
- Nie
- Nie, ale nie mam problemu z uzyskaniem połączenia internetowego.



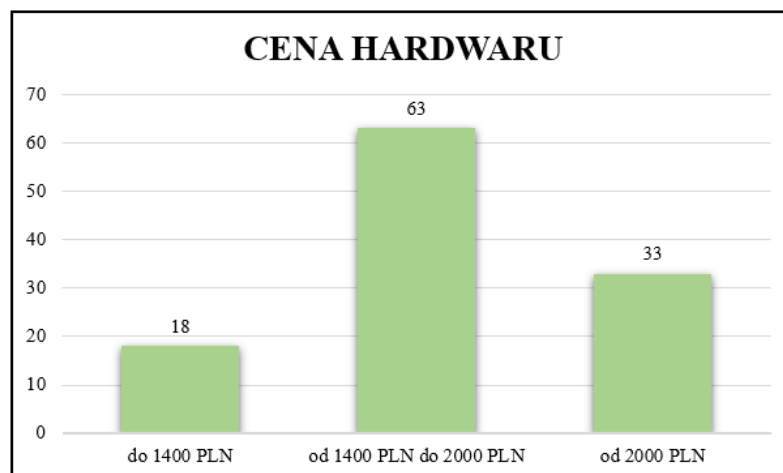
**7. Czy decydujesz się na zakup kasa fiskalna lub systemu kasowy?**

- kasa fiskalna
- systemu kasowy



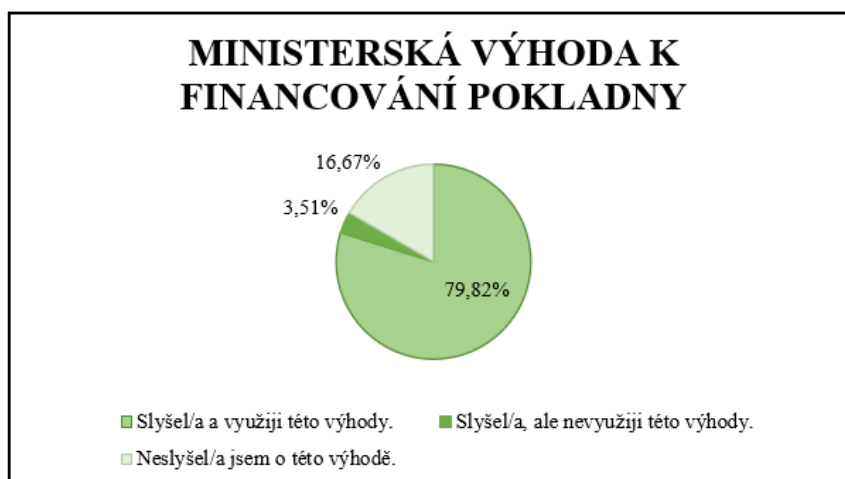
**8. Ile złotych jesteś skłonny zapłacić za zakup kasa fiskalna lub systemu kasowy?**

- do 1400 zł
- od 1400 zł do 2000 zł
- do 2000 zł



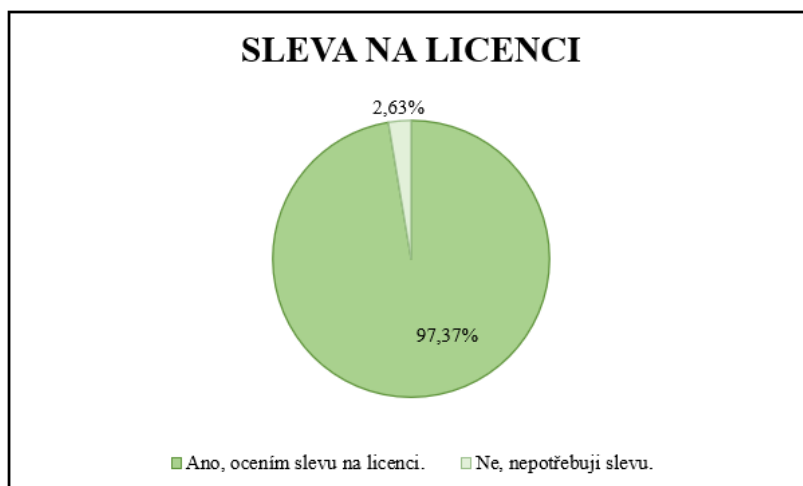
**9. Czy planujesz wykorzystać przewagę ministerialną na sfinansowanie do 90% wartości (ale nie więcej niż 700 zł) nowego typu kasy elektronicznej lub systemu kasowego?**

- Słyszałem i wykorzystam to.
- Słyszałem, ale nie skorzystam.
- Nie słyszałem o tej przewadze.



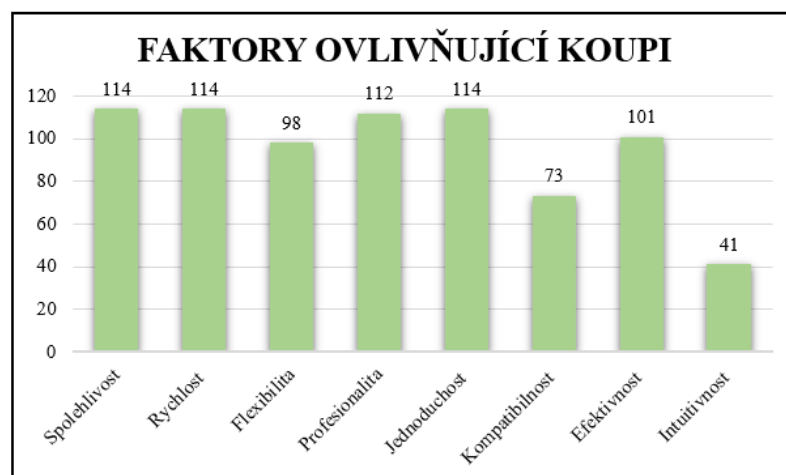
**10. Czy docenisz udzielony rabat licencyjny w przypadku zakupu systemu kasowy?**

- Owszem, docenię rabat na licencję.
- Nie, nie potrzebuję zniżki.

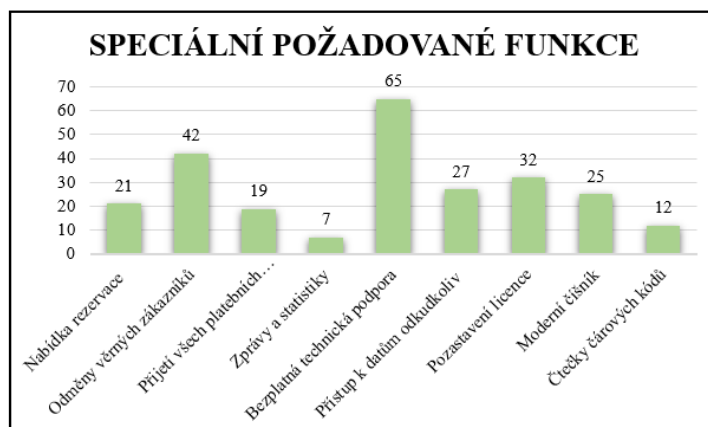


**11. Jaké jiné czynniki, poza ceną, będą miały wpływ na wybór zakupu kasa fiskalna lub systemu kasowy?**

- niezawodność
- prędkość
- elastyczność
- profesjonalizm
- prostota
- zgodność
- wydajność
- intuicyjność

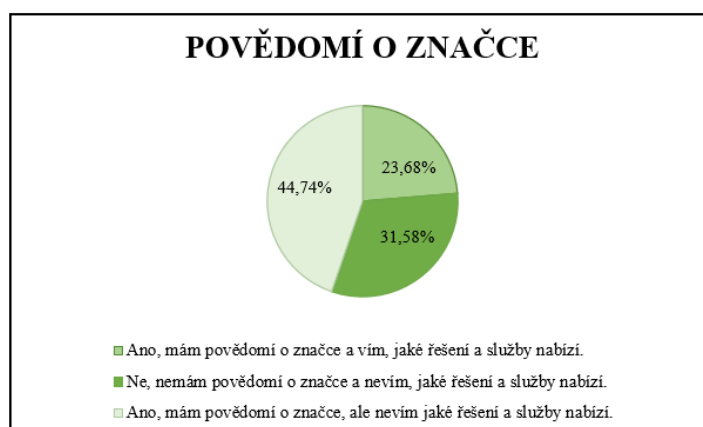


**12. Jeřli zdecyduješ se na zakup systemu kasowy, czy są jakieř specjalne funkce, kterch potrzebuješ od tego systemu? Pisać:**



**13. Czy znasz mark DotykaĀka i czy wiesz, jakie rozwiązania i usługi oferuje ta firma?**

- Owszem, znam mark i wiem, jakie rozwiązania i usługi oferuje.
- Nie, nie znam marki i nie wiem, jakie rozwiązania i usługi oferuje.
- Owszem, znam mark, ale nie wiem, jakie rozwiązania i usługi oferuje.





## PŘÍLOHA č. 2

Rozvaha ve zkráceném rozsahu od roku 2017-2019

Zdroj: Vlastní zpracování

ROK	2017	2018	2019
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>74 793</b>	<b>89 274</b>	<b>204 610</b>
<b>Stálá aktiva</b>	62 311	63 736	60 513
Dlouhodobý nehmotný majetek	9 789	14 844	15 006
Dlouhodobý hmotný majetek	52 522	48 538	44 957
Dlouhodobý finanční majetek	-	354	550
<b>Oběžná aktiva</b>	12 388	25 225	142 365
Zásoby	4 811	6 427	59 764
Dlouhodobé pohledávky	4 137	-	-
Krátkodobé pohledávky	-	17 201	49 658
Peněžní prostředky	3 440	1 597	32 943
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	94	313	1 732
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>74 793</b>	<b>89 274</b>	<b>204 610</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	-9 405	-28 699	-44 582
Základní kapitál	200	200	200
Ážio a kapitálové fondy	-	-2	-6
Fondy ze zisku	-	-	-
Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	-	-8 366	-28 897
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-9 605	-20 531	-15 879
<b>Cizí zdroje</b>	76 694	104 534	232 365
Rezervy	-	-	692
Dlouhodobé závazky	66 742	98 647	223 748
Krátkodobé závazky	9 953	5 887	7 925
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	7 504	13 439	16 827

Výkaz zisku a ztrát ve zkráceném rozsahu od roku 2017-2019  
Zdroj: Vlastní zpracování

Tržby z prodeje výrobků a služeb	14 500	48 831	63 725
Tržby za prodej zboží	4 642	12 455	19 864
Výkonová spotřeba	19 874	64 162	84 388
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-126	-284	-301
Aktivace (-)	-3 088	9 756	13 721
Osobní náklady	6 963	17 448	21 323
Úpravy hodnot v provozní oblasti	3 272	10 176	10 913
Ostatní provozní výnosy	1 936	4 221	8 896
Ostatní provozní náklady	3 768	4 159	4 989
Provozní výsledek hospodaření	-9 585	-20 398	-15 708
Ostatní finanční náklady	20	133	171
Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-20	-133	-171
Výsledek hospodaření před zdaněním	-9 605	-20 531	-15 879
Daň z příjmů	-	-	-
Výsledek hospodaření po zdanění	-9 605	-20 531	-15 879
Výsledek hospodaření za účetní období	-9 605	-20 531	-15 879
Čistý obrat za účetní období	21 078	65 507	92 485